



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Belönings- och motivationssystem

– En studie av två livsmedelsbutiker

Reward- and motivation systems

- A study of two grocery stores

Shaké Baghdasarian

Baraa Poules

Belönings- och motivationssystem

- En studie av två livsmedelsbutiker

Reward- and motivation systems

- A study of two grocery stores

Shaké Baghdasarian & Baraa Poules

Handledare: Cecilia Mark-Herbert, SLU,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, SLU,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0538

Program/utbildning: Ekonomi – kandidatprogram

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2014

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 842

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Belöningsystem, belöning, motivationssystem, motivation, förmåner, feedback, kommunikation, livsmedelsbutiker, butikschef, anställda



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förord

Vi vill tacka allas bidrag som hjälpte oss att genomföra denna kandidatuppsats. Ett särskilt tack till intervjupersonerna – butikschefen Johan Larsson på ICA Supermarket och butikschefen Conny Melkersson på Coop Konsum, även till de anställda som ställde upp. Vidare vill vi tacka vår handledare Cecilia Mark-Herbert samt Bo Öhlmér för värdefull feedback och hjälp med att färdigställa uppsatsen.

Tack!

Uppsala, Maj 2014

Shaké Baghdasarian & Baraa Poules

Abstract

There has been much discussion about human rights and working environments in today's society. The workplace is a main focus that has attracted attention in the media. Scandals have developed in social media that show how important it is to have equality and satisfaction in the workplace. Dissatisfaction among employees has increased gradually over the years in various companies and organizations, both large and small. Therefore, it is significant that such problems are highlighted in a systematic way in order to create the basis for improvement.

The behaviors of employees are regulated in all businesses and organizations through an incentive structure that consists of rewards and punishments. The aim is to create an organization where all employees work for the organization to achieve its goals. The incentive structure is adapted to external and internal improvements.

A case study of two grocery stores has been performed in order to analyze how managers reward and motivate their employees, as well as the factors that affect these systems. We also present the opinions of employees about this in order to achieve a deeper understanding. The grocery stores that were selected were ICA Supermarket and Coop Konsum in Uppsala. The case study consists of a qualitative study in which managers and employees were interviewed and the responses carefully analyzed with the relevant theories in the field.

The case study shows that, apart from financial compensation, a pleasant working environment is most significant. Well-being in the workplace and mutual activities play an important role for employees in the selected companies. After a comparison between the two selected grocery stores and taking into account the employees' opinions, we found more similarities than differences. Both grocery stores reward and motivate in basically the same way, the difference that was found was a result of the store managers' age, knowledge and experience. The focus is based on internal motivation and internal reward but also some benefits that will give employees further satisfaction.

Sammanfattning

I dagens samhälle förekommer många debatter om människors rättigheter och arbetsmiljöer. Arbetsplatsen är ofta föremål för uppmärksamhet i media. Skandaler i media och social media har pekat på hur viktigt det är med jämnlighet och trivsel på arbetsplatsen. Otrivsel bland anställda har ökat succesivt med åren bland olika företag och organisationer, såväl stora som små. Det är därför betydelsefullt att lyfta fram sådana problem för att systematiskt skapa grunden för förbättring.

I alla företag och organisationer regleras beteenden hos de anställda i en incitamentstruktur som består av belöningar och bestraffningar. Syftet är att skapa en organisation där alla anställda arbetar för att organisationen ska nå uppsatta mål. Incitamentstrukturen anpassas efter externa och interna förbättringar.

En fallstudie av två livsmedelsbutiker har gjorts för att undersöka hur chefer belönar och motiverar sina anställda samt vilka faktorer som påverkar dessa system. Även anställdas åsikter omkring detta presenteras för att skapa en djupare förståelse. Livsmedelsbutikerna som valdes var ICA Supermarket och Coop Konsum i Uppsala. Fallstudien består av en kvalitativ undersökning då chefer samt anställda intervjuades och svaren har noggrant analyserats utifrån relevanta teorier inom ämnesområdet.

Fallstudien påpekar att bortsett från ekonomisk ersättning är en trevlig arbetsmiljö viktigast. Trivsel på arbetsplatsen och gemensamma aktiviteter spelar en stor roll för anställda i de valda företagen. Efter en jämförelse mellan livsmedelsbutikerna och efter att författarna tagit hänsyn till anställdas åsikter hittades fler likheter än olikheter. Butikerna använder snarlika metoder vid belöning och motivering men skillnaderna ligger hos butikschefernas ålder, kunskap och erfarenhet. Fokus ligger på inre motivation och inre belöning men de erbjuder även en del förmåner som ska tillfredställa de anställda ytterligare.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 INTRODUKTION	1
1.2 PROBLEMBAKGRUND	1
1.3 PROBLEM	2
1.1 SYFTE	3
1.2 AVGRÄNSNING	3
1.3 UPPSATSENS STRUKTUR.....	4
2 METOD	5
2.1 KVALITATIV METOD	5
2.2 LITTERATURGENOMGÅNG... ..	5
2.3 FALLSTUDIE... ..	5
2.3.1 Val av verksamhetstyp.....	6
2.3.2 Val av intervjupersoner.....	6
2.4 DATAINSAMLING... ..	6
2.5 TROVÄRDIGHET.....	7
3. TEORI.....	8
3.1 VAD ÄR ETT BELÖNINGSSYSTEM.....	8
3.2 VAD ÄR ETT MOTIVATIONSSYSTEM.....	8
3.3 MOTIVATION OCH BELÖNING	8
3.4 YTTRE OCH INRE EFFEKTIVITET	9
3.5 BELÖNING	10
3.5.1 Olika belöningsformer	10
3.5.2 Individuellt eller gruppbaserat belöningssystem.....	12
3.6 MOTIVATION... ..	13
3.6.1 Abraham Maslows behovshierarki.....	14
3.6.2 Frederick Herzbergs tvåfaktorsteori.....	15
4 EMPIRI.....	16
4.1 BAKGRUNDSEMPIRI	16
4.2 ICA SUPERMARKETS BAKGRUND	16
4.3 COOP KONSUMS BAKGRUND	17
4.4 BELÖNING	17
4.4.1 ICA Supermarket.....	17
4.4.2 Coop Konsum	19
4.5 MOTIVATION	20
4.5.1 ICA Supermarket.....	20
4.5.2 Coop Konsum	21
4.6 SAMMANSTÄLLNING AV ANSTÄLLNINGSINTERVJUER	23
4.7 SAMMANSTÄLLNING AV FÖRETAGSINTERVJUER	24
4.8 LIKHETER OCH OLIKHETER MELLAN BUTIKSCHEFERNA	24
5 ANALYS & DISKUSSION	26
5.1 BELÖNING	26
5.1.1 Olika belöningsformer	26
5.2.1 Individuellt eller gruppbaserat belöningssystem.....	29
5.2 MOTIVATION	30
5.2.1 Inre motivation.....	30
5.2.2 Yttre motivation.....	31
5.2.3 Frederick Herzberg tvåfaktorsteori.....	31

6 SLUTSATSER.....	33
6.1 SLUTSATSER.....	33
6.1.1 <i>I vilka avseenden kan butikschefen påverka utformningen av belönings- och motivationssystem? ..</i>	33
6.1.2 <i>Vad motiverar anställda att prestera bra på arbetsplatsen? (Både chefers och anställdas perspektiv ..</i>	33
6.2 FORTSATT FORSKNING.....	34
 REFERENSLISTA	 35
<i>Litteratur och vetenskapliga artiklar</i>	35
<i>Internet, radio och TV.....</i>	37
<i>Personliga meddelanden</i>	37
 BILAGOR.....	 39
<i>Bilaga 1, intervjuguide - butikschef.....</i>	39
<i>Bilaga 2, intervjuguide - anställda.....</i>	40

1 Inledning

I detta kapitel redovisas studiens problembakgrund. Därefter presenteras aktuella problem, och uppsatsens syfte, frågeställningar och avgränsningar. Slutligen redovisas uppsatsens struktur.

1.1 Introduktion

I dagens samhälle i Sverige finns ett missnöje bland anställda rörande chefer och högre ledning i många företag (Littorin, 2013). Bland dessa företag finns flygbolaget Ryanair och klädbutiken Zara. Det finns kända problem i dessa två företag då de har pekats ut i media när arbetsförhållandena hos dem har granskats. Enligt Littorin (2013) har Ryanairs personal mycket dåliga arbetsvillkor, som exempelvis att de vid sjukdom inte får kompensation. Ryanairs chefer och högsta ledning sägs utnyttja personalen. Hos klädbutiken Zara framgår det att ett stort missnöje bland personalen har vuxit alltmer (Collin & Bagge, 2012). Personalen tycks bli hårt belastade samt hotade och trakasserade av både cheferna och den högsta ledningen. Exempelvis har en anställd svårt för att uttrycka sina åsikter på grund av att personen i fråga får order att gå till ett litet rum och blir utskälld av både VD:n för Skandinavien och personalchefen (*ibid*).

Individer motiveras på olika sätt, och de har olika personligheter och erfarenheter. En ledare måste förstå, acceptera och respektera människors olikheter (Karlöf & Söderberg, 1991). Ett bra ledarskap innebär en förmåga att få personalen att skapa en vilja att utföra ett arbete som de medvetet vet måste utföras (Svensson & Wilhelmson, 1991). Lindelöw (2008, 17) menar att *"i de flesta verksamheter är människorna den främsta resursen"*. En individ skapar en produkt eller en tjänst som genererar värde (*ibid*). Denne individs prestation har en stor betydelse för att en produkt eller en tjänst ska ha hög eller låg kvalitet. Individer med rätt kompetens möjliggör företagets utveckling och effektivitet. Människan anses vara betydelsefull för att få konkurrensfördelar. Enligt Lindelöw (2008) innebär det att anställda ska ha en god arbetsmiljö för att göra en bra prestation och öka tillväxten samt effektiviteten för ett företag eller en organisation.

1.2 Problembakgrund

Värdet av produkter skapas av mänskliga och sociala krafter (Edvardsson *et al.*, 2010). Mänskliga krafter består av att företag arbetar strategisk med samtliga anställda. Sociala krafter menas hur personalen beter sig mot kunderna och hur kunderna uppfattar deras service. När krav och förväntningar blir uppfyllda blir kunderna tillfredsställda. Det är kunder som skapar kvalitet och värde för produkter (Sandholm, 2001). Om en produkt innefattar de egenskaper som svarar mot kunders förväntningar men servicen från personalen är dålig, medför det negativa konsekvenser. Exempelvis kan kunder välja att konsumera från konkurrenter samt förmedla negativ information till sin omgivning. Personalens service kan uppfattas på olika sätt av kunder. Om samma service ges till alla kunder i butiken kan detta få varierande tolkningar. Det sociala sammanhanget spelar därför en stor roll för hur kunder uppfattar service (Edvardsson *et al.*, 2010). Bemötandet blir alltmer betydelsefullt, därför är det viktigt att personalen blir väl belönade för att ge god service mot kunderna.

Personalen är den största utgiften för många företag och organisationer inom flera branscher (Lindelöw, 2008). Arbetsgivaren betalar, bortsett från lön, även arbetsgivaravgifter och avtalsförsäkringar för sin personal (www, Ekonomifakta, 2013). Det går inte att tillfredsställa marknadens efterfrågan om företaget inte lyckas med sin kompetensförsörjning (Lindelöw, 2008). Detta resulterar i att potentiella kunder föredrar konkurrenterna. På grund av den dåliga kompetensförsörjningen blir företaget ineffektivt vilket medför stora kostnader samt skapar en försvagad service gentemot kunderna. Lindelöw (2008) menar att det är viktigt att tillfredsställa anställdas behov eftersom de är ansiktet utåt mot kunderna.

Rättvisa är en viktig faktor då chefer och högsta ledningen måste få en uppfattning om företagets sociala processer som har en verkan på belöningen (Olve & Samuelson, 2008). Belöningsystemet kan oftast döljas medvetet för personalen eftersom det kan finnas stora skillnader gällande belöningar i företag. Kommunikation sker i två led: vad chefer och högsta ledningen kommunicerar sinsemellan om önskvärt beteende i företaget, samt kommunikationen sinsemellan personalen (Olve & Samuelson, 2008).

Lindelöw (2008) påstår att misstag som uppstår i organisationer gällande belöningsystem är att VD:n och chefer i vissa situationer får direkt bonus istället för de anställda som har utfört arbetet. Detta diskuteras i dagens media om den höga bonusutdelningen som sker till chefer. (www, Morotter, 2013). Anställda blir omotiverade på grund av detta och medför ett mindre effektivt arbete (Lindelöw, 2008).

1.3 Problem

I introduktionen togs de allmänt kända personalproblemen inom Ryanair upp, och vilka konsekvenser dessa får. Det kan vara svårt att utforma ett bra belönings- och motivationssystem i ett så stort företag. Dock har butikskedjan Zara liknande problem trots att den består av många mindre enheter. Hur ser belönings- och motivationssystemet ut inom livsmedelshandeln? Det finns inga studier av det så vitt författarna vet, därför valdes Ryanair och Zara för att skapa en översiktsbild av problem angående belönings- och motivationssystem som pågår i dagens media.

Inom livsmedelshandeln finns hård konkurrens. Det förklaras till viss del av lågpriskedjor som har succesivt etablerats i Sverige (Internet, radio och TV, Beck Friis, 2013). För att behålla och tillfredsställa kundernas behov är service och bemötande viktiga faktorer (Grönroos, 2008). Det är därför inte tillräckligt med att butikerna har förmånligt pris på produkterna. Det är viktigt att företag och organisationer använder sig av en lämplig metod för att motivera sina anställda (Lindelöw, 2008). Utformas belöningsystem på ett olämpligt sätt kan det skapa problem för företag och organisationer. Exempelvis kan företag få konsekvenser om en belöning inte används på ett korrekt sätt (Baumeister, 1984), vilket kan få till följd att personalen blir mindre motiverade och att prestationerna på arbetsplatsen därmed blir sämre (Lindelöw, 2008).

Som anställd inom livsmedelshandeln är det viktigt att ha rätt inställning och att vara tjänstvillig för att säkra ett bra kundbemötande (Grönroos, 2002). Motiveras personalen korrekt främjar det servicen. Medarbetarna i livsmedelsbutiken bör känna en viss trygghet samt få stöd från högre befattning för att förmedla god service och bemötande till kunder.

1.4 Syfte

Syftet med denna kandidatuppsats är att beskriva vilka faktorer som påverkar utformningen av belönings- och motivationssystem i serviceorganisationer och särskilt inom livsmedelshandeln. Kedjan mellan en chef och dennes anställda påverkar hur anställda bemöter och ger service till slutkonsumenterna (Baumeister, 1984). Det är av intresse att undersöka hur chefer för de valda livsmedelsbutikerna belönar och motiverar sina anställda, och samtidigt undersöka vad det är som bäst motiverar anställda. En anställd är en viktig resurs för ett företag. Personalens attityd och inställning är väldigt betydande för kundernas konsumtion.

I uppsatsen problematiseras belönings- och motivationssystem inom livsmedelshandeln. Detta studeras utifrån följande frågeställningar:

- I vilka avseenden kan butikschefen påverka utformningen av belönings- och motivationssystem?
- Vad motiverar anställda att prestera bra på arbetsplatsen? (Både chefers och anställdas perspektiv).

1.5 Avgränsningar

Hur chefer väljer att belöna och motivera sina anställda skiljer sig avsevärt. Varje företag är unikt, och beroende på vilket företag det är eller vilket land individerna befinner sig i kan belöningen och motivationen som erhålls till anställda vara olika. En del företag har en strikt ledningsprocess jämfört med andra som har en teamkänsla där individers olika egenskaper tas hänsyn till.

Inför denna uppsats lades fokus på två företag inom samma bransch. Dessa två företag är inom livsmedelsbranschen, ICA Supermarket och Coop Konsum. Valet av bransch, fallstudier och två livsmedelsbutiker motiveras ytterligare i det kommande metodavsnittet. Följande företag valdes eftersom att det inte fanns tidigare studier om belönings- och motivationssystem inom livsmedelsbranschen samt att författarna ville jämföra dessa butikers metoder. Detta kan vara en konsekvens då inga fallstudier finns att jämföra med. Dessa livsmedelsbutiker som ligger till grund för empirikapitlet valdes att vara två livsmedelsbutiker inom samma bransch för att enkelt kunna dra slutsatser om likheter och olikheter sinsemellan. Med hjälp av de företagen som utgångspunkt undersökte författarna hur belönings- och motivationssystemet ser ut och jämförde dessa mellan företagen. Avgränsningarna för val av företag var att valet skedde i Uppsala i Torbjörnstorg. Eftersom det enbart skedde i Torbjörnstorg kan det vara fallet att företagen där skiljer sig från liknande företag i Uppsala samt andra städer. Det dras därför inga allmänna slutsatser. En ytterligare avgränsning skedde för val av intervjuade personal då det togs hänsyn till ålder, kön och etnisk bakgrund. Detta för att få en helhetsbild av medarbetarna i de valda butikerna.

Fokus i uppsatsen är riktad på relationen mellan chefen och de anställda. Studien begränsades då det enbart undersöktes hur chefer belönar och motiverar sina anställda och slutkonsumenternas åsikter studerades inte.

1.6 Uppsatsens struktur

Strukturen för uppsatsen illustreras översiktligt nedan i figur 1.



Figur 1. En illustration av uppsatsens struktur.

Uppsatsen indelas i sex huvudkapitel. Inledningsvis introduceras en helhetsbild av komplikationer rörande belönings- och motivationssystem som följs av problembakgrund samt problem. Inom samma kapitel presenteras även syftet i samband med frågeställningarna och avgränsningarna. Nästkommande kapitel beskriver metodval och tillvägagångssättet för uppsatsen. I kapitel tre och fyra presenteras teorierna och empiri, läsaren vägleds genom en undersökning bland chefer och anställda. Till detta kopplas analys och diskussion då en syntes presenteras. Avslutningsvis tas upp de slutsatser som denna studie har nått.

2 Metod

I detta kapitel presenteras uppsatsens material- och metodval. Uppsatsens tillvägagångssätt har varit i form av intervjuer, insamling av vetenskapliga artiklar och litteratur för att hitta teorier och information som är relevant för att besvara frågeställningarna.

2.1 Kvalitativ metod

Huvudmålet med kvalitativ studie är att skapa en starkare förståelse och kunskap än för ett kontextbundet fenomen (Patel & Davidson, 2003). Användning av en kvalitativ metod handlar främst om att arbeta med det insamlade materialet. Materialet som samlas in via intervjuer, artiklar, böcker, noteringar av observationer samt ljudinspelningar kan analyseras och kvalitativt bearbetas (*ibid*). En kvalitativ studie är mer än bara beskrivning: Lantz (2007) menar att fokus läggs både på beskrivning och analys. I analysen gör intervjuaren en reflektion av insamlad data för teori- och empirikapitlet.

För denna uppsats är den kvalitativa metoden lämplig då fokus läggs både på beskrivning samt analys av de valda företagen (Lantz, 2007). Eftersom fokus läggs på en kvalitativ studie kan generalisering av uppsatsens resultat inte ske till alla ICA Supermarket och Coop Konsums butiker, utan enbart de intervjuade företräderna för livsmedelsbutikerna.

2.2 Litteraturgenomgång

För att få inspiration till denna akademiska uppsats söktes olika arbeten på uppsatser.se. Med hjälp av detta verktyg hittades ett flertal intressanta uppsatser. Därefter ansåg författarna att ämnesområdet belöning och motivation var intressant och ville studera detta. Att läsa andra akademiska uppsatser inom ämnesområdet var ett viktigt hjälpmedel för att bygga upp studien samt få inspiration att hitta relevant litteratur.

Datainsamlingen har i mestadels hämtats från vetenskapliga artiklar och litteratur. Härifrån har relevant information och teorier hämtats för att bygga en teoretisk ram för uppsatsen. SLUs bibliotek anordnade ett litteratursökningsseminarium för inläring av sökdatabaser som var till hjälp för studien. Sökdatabasen som användes för denna studie var Primo samt Libris. Litteraturen har hämtats både från SLU och Uppsala universitet. De sökorden författarna använde på databaserna var; motivation, reward, employees, Maslow, Hertzberg, company. Tidsramen för litteraturen och artiklarna sträcker sig från 1943 till 2013. Författarna försökte använda aktuell data men har varit tvungna att använda en del äldre men ändå relevanta källor.

2.3 Fallstudie

En fallstudie är en analys av ett avgränsat område (Patel & Davidson, 2003). Dessa kan vara olika situationer, organisationer eller individer. Det kan även röra sig om studier av flera fall,

som exempelvis tre företag. Istället för att fokus läggs på ett specifikt område kan analyser av flera grupper göras för en allmän studie (Jacobsen, 2002). Patel & Davidson (2003) menar att när fallstudier sker försöker författarna samla information för att skapa en helhetsbild av företag. Fallstudiens undersökning fokuserar ifrån inre och yttre belöning och motivation samt vilka förmåner som tillfredsställer anställdas behov ytterligare. Detta gjordes för att dra slutsatser med hjälp av en analys som visar vilka av dessa faktorer som påverkar anställdas behov mest.

2.3.1 Val av verksamhetstyp

Den verksamhetstyp författarna valde för denna uppsats är livsmedelsbutiker som presenterades i avgränsningarna i inledningskapitlet. Dessa butiker valdes på grund av att de är lokaliserade inom samma område, därför ansåg författarna att de var konkurrenter. Det ökade författarnas intresse för att göra en undersökning av ICA Supermarket och Coop Konsum då de implementerade systemen sinsemellan analyserades och jämfördes.

2.3.2 Val av intervjupersoner

Johan Larsson (ICA Supermarket) och Conny Melkersson (Coop Konsum) valdes på grund av att dessa är butikscheferna inom de valda butikerna. Chefernas bakgrund skiljer sig åt och de har inte samma erfarenhet av ledarrollen. Deras ledarstil skiljer sig väsentligt men samtliga anställda belönas och motiveras på ett korrekt och rättvist sätt enligt den intervjuade personalen. Larsson och Melkersson leder sina butiker samt fördelar arbetsuppgifter. Författarna valde att intervjua butikscheferna för att få en helhetsbild av hur belöningsystemen och motivationssystemen upplevs och fördelas.

Ett ömsesidigt och jämnt urval av anställda skedde inför intervjun. Det valdes tre stycken anställda från respektive företag, oberoende av deras ålder, kön och etnisk bakgrund. Dessa valde att vara anonyma på grund av säkerheten samt för att stärka trovärdigheten.

2.4 Datainsamling

Under intervjuerna samlas en mängd data. Datan måste senare analyseras och bearbetas som därefter skapar ett resultat. Resultatet är grundläggande för empirin, analysen samt även slutsatsen (Lantz, 2007). Lantz (2007, 10) beskriver hur *”en väl genomförd intervju skall möjliggöra resultat som är tillräckligt tillförlitliga och giltiga för att vara nyttiga och användbara för andra och kunna komma andra till del”*. Intervjuerna utgör ett underlag för att dra slutsatser i en akademisk uppsats. Datainsamlingen från intervjuer samt litteratur är ett hjälpmedel för att dra slutsatser i denna uppsats. Resultatet av insamlingen måste vara användbart till uppsatsen.

För att uppnå jämförbarhet ställdes samma frågor till butikscheferna. Till den intervjuade personalen ställdes det samma frågor som de tre handplockade personalen i varje butik fick besvara. Utifrån dessa frågor analyserades datan som skapade grunden för empiriinsamlingen. Med hjälp av detta valdes väsentliga teorier. Syftet är att analysera datainsamlingen och därefter använda resultaten från butikscheferna och personalen för att relatera dessa till

centrala teorier inom ämnesområdet. Detta görs för att skapa en djupare förståelse och därmed kunna dra slutsatser.

2.5 Trovärdighet

Det finns tre mått för att stärka uppsatsens trovärdighet; validitet, objektivitet och reabilitet (Björklund & Paulsson, 2012). Dessa tre mått bör enligt flera författare uppmärksammas i en vetenskaplig kontext. Måtten kan definieras enligt följande:

- Validitet: i vilken omfattning mätningen sker enligt planering.
- Objektivitet: i vilken omfattning bedömningar påverkar studien.
- Reabilitet: i vilken grad trovärdigheten mäts, dvs. att samma värde kan fås vid en upprepning av undersökningen.

(Björklund & Paulsson, 2012)

Ett annat sätt att stärka uppsatsens trovärdighet är användningen av olika metoder för undersökning av samma händelse inom ett ämnesområde för att få olika perspektiv (Björklund & Paulsson, 2012). Denna metod kallas för triangulering, vilket betyder att flera källor används för att stärka studiens trovärdighet.

För att stärka trovärdigheten i denna uppsats valdes enbart referentgranskade artiklar och litteratur som använts inom vår universitetsutbildning samt hämtats från tidigare examensarbeten på uppsatser.se.

Det empiriska kapitlet i uppsatsen grundas på intervjuer med åtta företrädare för två livsmedelsbutiker i Uppsala. Intervjuerna ägde rum i ett fall i butikschefens kontor och i ett fall i det gemensamma fikarummet. Ytterligare en kort intervju gjordes via telefonsamtal samt via mail med båda cheferna. Det kan finnas en risk att trovärdigheten har påverkats på grund av intervjuplatserna, särskilt när medarbetare rör sig i rummet och telefonen ringer under intervjuens gång. Detta kan ha skapat en stressande effekt på intervjupersonen som i sin tur kan ha återspeglats i intervjusvaren (Lantz, 2007). Intervjuerna med de anställda genomfördes i butiken bland kunder och medarbetare. De valde att vara anonyma för att kunna svara fritt men kan ändå ha påverkats av omgivningen. Lojalitet till företag kan ha påverkats svaren.

Om ytterligare studier görs inom samma fallföretag, ämnesområde och med samma förutsättningar kan liknande resultat och slutsatser dras. Däremot kan man inte generalisera resultaten till andra livsmedelsbutiker eller branscher på grund av att det enbart rör sig om två observationer och enbart en bransch.

3 Teori

I litteraturgenomgången kartläggs en översiktssbild på vetenskapliga teorier inom detta studieområde. Denna undersökning görs för att tydliggöra de utvalda teorierna för kapitlet samt skapa en djupare förståelse för vilka faktorer som inverkar på belönings- och motivationssystem. Detta kapitel inleds med en beskrivning av vad båda systemen innebär till följd av en förbindelse mellan arbetstillfredsställelse, belöning och motivation. Därefter presenteras teorier om belöning och motivation.

3.1 Vad är ett belöningsystem?

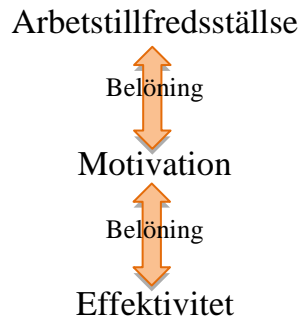
I alla företag eller organisationer existerar ett belöningsystem vare sig det är medvetet eller omedvetet, systematiskt eller osystematiskt, genomtänkt eller ogenomtänkt (Svensson & Wilhelmson, 1991). Belöningsystemet utvecklas succesivt och anses vara en del av företagets eller organisationens kultur. Svensson & Wilhelmson (1991) påstår att det är betydelsefullt att grunda ett belöningsystem där chefer belönar medvetet sina anställdas handlingar. Resultatet av detta är nödvändigt för företaget eller organisationen. Användningen av belöningsystem innebär att högre ledning har tillgång till olika ingripanden gällande personalens behörighet och kapacitet (*ibid*). Det finns tre syften med belöningsystem enligt Arvidsson (2004); mål, prestation samt kompetens. Arvidsson (2004) menar att genom att leda företaget mot uppsatta mål och samtidigt motivera anställda att prestera önskvärda resultat effektiviseras verksamheten. Genom att motivera sin personal kan företaget behålla befintlig kompetens men samtidigt rekrytera ny personal vid behov av ytterligare kompetens. Belönas anställda resulterar det i ökad prestation och leder till en högre produktivitet, effektivitet samt kvalitet (Smith *et al.*, 2002).

3.2 Vad är ett motivationssystem?

Motivation i företag och organisationer är en central fråga. Det rör sig om att behålla och attrahera anställda, att inspirera dem att utveckla sin potential samt att få dem att prestera ett bra arbete. Det hela handlar om hur företag och organisationer effektivt fokuserar på att motivera anställda med hjälp av olika faktorer (Alvesson & Sveningsson, 2007). Motivation kännetecknar alla drivkrafter, all energi eller motiv som föreligger hos en individ (Bakka *et al.*, 2009). Det är en psykologisk process som får en individ att agera på ett specifikt sätt (Jacobsen & Thorsvik, 1998). Syftet med motivation innebär att skapa en samsyn som driver individer i en organisation att arbeta mot samma mål (Arvidsson, 2004). Karlöf & Söderberg (1991, 196) definierar begreppet som ”*motivation är beteendets 'Go!'*”. Denna mekanism finns i en individ och får denne att prestera sitt bästa.

3.3 Motivation och belöning

Det finns dubbelriktade kopplingar mellan motivation, arbetstillfredsställelse och effektivitet (Svensson & Wilhelmson, 1988). Företagets belöningsystem påverkar hur kraftig sambandet är. I figuren nedan illustreras detta samband.



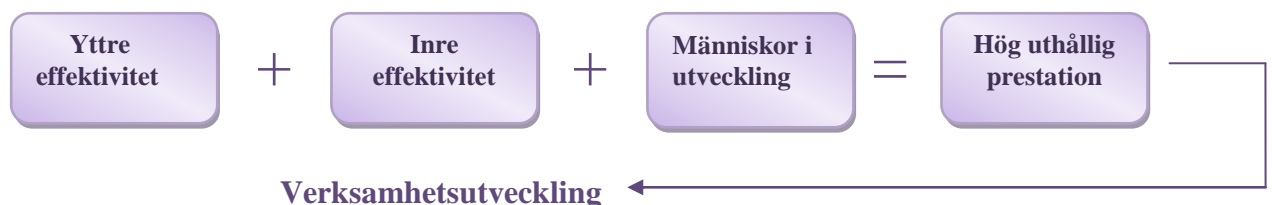
Figur 2. Motivation och effektivitet (Svensson & Wilhelmson, 1988, 64).

Ett positivt belöningsystem medför ett starkt samband mellan arbetsstillfredsställelse, motivation och effektivitet. En anställd blir mer motiverad att arbeta effektivt om denne känner en stor arbetsstillfredsställelse. Detta medför att effektiviteten stärks. Känner den anställda att han/hon är effektiv resulterar detta i ökad motivation samt större arbetsstillfredsställelse. Motivationen förstärks med belöning som i sin tur ökar effektiviteten. Dock kan ett negativt belöningsystem ge konsekvenser mellan dessa tre faktorer. Får en anställd en belöning som han/hon anser inte är tillräckligt bra för dennes arbete leder detta till minskad motivation och effektivitet (Svensson & Wilhelmson, 1988).

I boken *"Myten om moroten"* diskuterar författarna att kapital och prestige inte är en motivationsfaktor (Boethius & Ehdin, 2010). Det är inte ledningens ansvar att motivera anställda utan det är något som ska skapas inombords hos en anställd. En ekonomisk ersättning för ett bra arbete hos de anställda kan anses utgöra en ond belöningscirkel då denne kommer att förvänta sig belöningar efter varje prestation. Detta är ett exempel på yttre motivation som Boethius & Ehdin (2010) anser vara negativt. En anställd måste själv skapa inre motivation för att på lång sikt öka sin kompetensförmåga. Ledningens roll är inte att ge yttre belöningar till anställda utan att hjälpa dem att utvecklas på egen hand och finna inre motivation.

3.4 Yttre och inre effektivitet

En god verksamhetsutveckling måste ta hänsyn till den yttre och inre effektiviteten samt ge möjligheten av personlig utveckling för personal (Karlöf & Söderberg, 1989). I figuren nedan presenteras sambandet mellan yttre och inre effektivitet.



Figur 3. Egen illustration av integrerad verksamhetsutveckling (Karlöf & Söderberg, 1989, 101).

Den yttre effektiviteten mäts i termer av marknadseffektivitet som exempelvis marknadsandelar, konkurrens, kundupplevt värde etc. (Karlöf & Söderberg, 1989). Inre

effektivitet beskrivs i termer av resurshushållning, exempelvis kostnader, kapital, resursanpassning etc. Människor i utveckling är exempelvis kunder, medarbetare, ledare etc. Yttre effektivitet, inre effektivitet och människor i utveckling resulterar i en högt uthållig prestation för en god verksamhetsutveckling.

3.5 Belöning

Med högpresterade personal kan företag konkurrera med andra men för detta måste chefer ha möjligheten att erbjuda bra arbetsvillkor i flera varierande avseenden (Landström & Löwegren, 2009). Bland dessa finns en stimulerande arbetsmiljö, intressanta arbetsuppgifter samt ett belöningssystem som inspirerar anställda (*ibid*). Belöningar blir därför en viktig faktor som i hög grad påverkar en individs beteende men som även ger individen en uppfattning om vad som förväntas av denne.

Något som Jäghult (2005, 49) belyser om belöning är att *”vi måste välja- rätt morot –till rätt tillfälle -och till rätt individ”*. Jäghult (2005) förklarar att det är en självklarhet att människor ska erhålla belöningar för dennes egna insatser. Det är viktigt att den enskilde individen blir korrekt belönad. Jäghult (2005) påstår att en kombination av yttre och inre belöningar är sannolikt det ideala för att stimulera en maximal prestation.

Belöningssystemet är betydelsefullt för alla företag och organisationer eftersom det skapar den rätta motivationen hos de anställda som ska kunna effektivisera företaget (Olve & Samuelson, 2008). Det är därför avgörande för chefer om individens önskan om arbete och mål överensstämmer med företagets uppsatta mål. Belöningssystemet påverkar motivationen hos en individ eller en grupp. Detta gör att anställda presterar bra för att uppnå företagets mål. Men för att belöningssystemet ska ha någon inverkan på anställda måste signalen upplevas som motiverande och meningsfull.

3.5.1 Olika belöningsformer

Det finns ett flertal skäl att belöna människor (Jäghult, 2005). Det är viktigt att i arbetslivet belöna personalen för deras insatser. Genom att belöna personalen får de att känna sig betydelsefulla och skapar viljan att prestera alltmer. Karlöf & Söderberg (1991) menar att individer är olika och motiveras därför på olika sätt. Ledarna bör förstå, acceptera och visa hänsyn till personalens olikheter. Ett effektivt belöningssystem har en stor verkan på anställda för att företag eller organisationer ska kunna behålla sina befintliga nyckelpersonaler (Jäghult, 2005).

Det finns såväl immateriella som materiella belöningar (Svensson & Wilhelmson, 1988). Både dessa belöningsfaktorer anses medföra en stark motivation för anställda (Olve & Samuelson, 2008). Immateriella belöningar ses som inre belöningar. Materiella belöningar ses som yttre belöningar (Jäghult, 2005). Dessa belöningsfaktorer presenteras mer utförligt nedan.

Inre belöningar

Inre belöningar är resultaten av något som uppstår inom en individ (Olve & Samuelson, 2008). Några exempel på dessa är egen glädje, tillfredsställelse samt utveckling, känslan av

att vara delaktig vid beslut, beröm, ansvarsfördelning etc (Jäghult, 2005). Det är enbart de inre belöningarna som skapar förändringar och vars effekter kvarstår (*ibid*). Problemet med detta är att chefer ägnar obetydlig tid åt att finna möjligheterna för inre belöning. Förklaringen är att inre belöning anses vara för komplex och att det är för svårt att hitta det unika med varje enskild individ. På grund av detta fokuserar chefer mer på yttre belöningar istället, eftersom när pengar är inblandade är det inte ovanligt att någon motstår.

Anställda vill ha beröm och erkännande, samt bli uppskattade för deras goda insats. Detta kan komma från medarbetarna i butiken eller från chefen under arbetstiden (Svensson & Wilhelmson, 1991). Det är viktigt att en anställd ska känna att arbetet är meningsfullt och finna glädje i det (Boethius & Ehdin, 2010). Individens ambitioner och personliga värderingar måste visas hänsyn och respekteras (Jäghult, 2005). Personalen ska bli tillfredsställda med sitt arbete och med hjälp av detta skapas den inre motivationen (Boethius & Ehdin, 2010). En individ har personliga mål, dessa definieras som drömmar (Svensson & Wilhelmson, 1991). Det menas att målet skapar en mening åt arbetsdagen. Målet kan även anses som ett tydligt krav, vilket möjliggör för individen att börja agera och närma sig det bestämda målet stegvist(*ibid*).

Yttre belöningar

Yttre belöningar är något som förmedlas av exempelvis chefen (Olve & Samuelson, 2008). Exempel på detta är ekonomisk ersättning; lön, bonuslön, även förmåner etc. (Jäghult, 2005).

Den högsta motivationsfaktorn för företag är *lönen* (Olve & Samuelson, 2008). Varje anställd erhåller lön för sin prestation. Tidslön är en av löneformerna där en anställd får sin lön månadsvis efter den tid som är förutbestämt av ledningen för arbetet. Denna lön är oftast fast och är den vanligaste löneformen bland flera företag. Den individuella lönesättningen har under den senaste tiden skapat ett högre värde i samhället. En anställds kompetens samt prestation blir allt mer betydande för lönesättningen. Dock menar Olve & Samuelson (2008) att lönebildningen måste stödja affärsidén som företaget har. Med detta menas att lönebildningen bör skapa motivation och engagemang hos personalen för att de ska utföra sitt arbete på ett sätt som svarar på företagets affärsidé. Personalens insats är därför betydande för företaget. Chefens uppgift är att konstruera goda förutsättningar för att anställda ska känna en trygghet och en möjlighet till utvecklingen av sin kompetens i företaget. Det kan göras antingen i grupp eller individuellt för att åstadkomma ett bra resultat som överensstämmer med företagets uppsatta mål. Chefens ansvar för anställdas lönesanspråk genomförs i individuella dialoger.

Under den senaste tiden har *bonuslön* blivit mer användbar i belöningssystemen. Denna form av yttre belöning används för att engagera och motivera anställda vid ett kortsiktigt resultatmål (Olve & Samuelson, 2008). Olika metoder finns för belöningen av företagsledningen och anställda. Ledningens bonuslön värderas efter företagets resultat. Vanligtvis jämförs detta med tidigare års resultat. Däremot bestäms en anställds bonuslön efter dennes omsättningsprestation.

Den äldsta varianten av yttre belöning är individuell bonuslön som baseras på prestation. Olve & Samuelson (2008) menar att denna variant av belöning tillfredsställer anställdas kortsiktiga omsättnings- och resultatmål. Bonuslön erhålls av anställda för att de ska motiveras. Däremot påstår Olve & Samuelson (2008) att detta tillämpas även inom företagsledningen. Fördelen

med bonuslön anses vara att det utgör ett omedelbart bevis på en individs prestation. Detta underlättar rekryteringen men samtidigt är effekten av bonuslön begränsad gällande anställdas lojalitet.

Bortsett från ekonomisk ersättning finns andra belöningsformer. Det finns olika *förmåner* inom företag som utdelas till anställda. Det är en symbolisk belöning som visar att anställda är betydelsefulla och uppskattade av företaget. Förmåner delas ut till enskilda individer och anses vara en materiell drivkraft (Svensson & Wilhelmson, 1991). Denna form av belöning skiljer sig väldigt stort mellan olika företag. Förmånerna utdelas av chefen i företaget då dennes ansvar är att se till att dessa ges ut rättvist till medarbetarna. Alla anställda har rätt att erhålla förmånerna utan att de ska få känslan att chefen favoriserar eller diskriminerar några (Svensson & Wilhelmson, 1991). Några förmåner som erhålls av anställda är sjukvård, försäkring, personalvårdsförmåner och arbetskläder.

3.5.2 Individuellt eller gruppbaserat belöningssystem

Den stora frågan blir om belöningar ska ges individuellt eller om det ska belönas baserat på gruppstillhörighet (Merchant & Van der Stede, 2007). Företaget behöver därför göra en undersökning för att se på vilket sätt en individ respektive en grupp kan påverka företagets uppsatta mål. Sker belöningen individuellt försvagar det ett grupporienterat beteende. Men om belöningen däremot är gruppbaserat medför det minskad motivation hos den enskilde individen (Olve & Samuelson, 2008).

Ett gruppbaserat belöningssystem innebär att alla som är delaktiga i gruppen får belöning. Det anses vara något positivt eftersom gruppen tillsammans åstadkommer en prestation som belönas (Jäghult, 2005). Personalen hjälps åt och övervakar varandra, då behöver inte ledningen tillhandahålla någon större bevakning över dessa (Merchant & Van der Stede, 2007). Däremot kan en individ i gruppen ha svårigheter att skapa förståelse för hur dennes egen insats kan medverka till företaget (Olve & Samuelson, 2008). Svårigheterna med ett gruppbaserat belöningssystem uppstår av det så kallade ”free rider”-problemet. Med detta menas att en anställd som befinner sig i en trygg miljö i en grupp kan låtsas arbeta och få god beröm om gruppen i helhet presterar ett gott arbete utan att ha gjort sin del av arbetet. Vid en sådan situation menar Olve & Samuelson (2008) att problemet kan hanteras genom ett resultatmätt vilket visar prestationen som gruppen tillsammans har åstadkommit ur den kompletta gruppbelöningen. Med hjälp av resultatmättet kan chefer fördela den enskilde anställdas belöning baserat på rollen de spelar i gruppen som helhet och undersöka hur den enskilde har presterat.

När chefer belönar individuellt blir enbart den individ som har presterat väl belönad (Jäghult, 2005). Det är viktigt att chefer har förmågan att urskilja anställdas prestationer individuellt eftersom anställda inte bör få en uppfattning att chefer favoriserar några (Olve & Samuelson, 2008). Ett individuellt belöningssystem är svårt att skapa och anses utgöra ett problem. Det är därför krångligt att framställa ett sådant system. Vid anställning av personal är det viktigt att visa hänsyn till deras personlighet och värderingar. Detta eftersom i slutändan anses det vara individens karaktär som bestämmer hur påverkbar företagets belöningssystem är för denne (Burchett & Willoughby, 2004). Om belöningen inte respekterar och tar hänsyn till en individs värderingar kan det medföra negativa konsekvenser för chefen. Det är därför mer praktiskt med gruppbaserade belöningssystem eftersom den individuella belöningen anses

vara för komplex. Gruppbaseade belöningsystem bedöms skapa en bättre sammanhållning och starkare lojalitet vilket frambringar positiva resultat (Olve & Samuelson, 2008).

3.6 Motivation

Sätts personalen under press menar Baumeister (1984) att det medför minskad prestation samt en utarbetad och missnöjd personalstyrka. Press definieras som en kombination av olika faktorer som ökar prestationsvärdet. Baumeister (1984) anser att chefer bör bekanta sig med sin personal då varje individ är unik och motiveras bäst på ett speciellt individuellt anpassat sätt. Med detta i åtanke kan chefer granska sina anställda för att motivera dem. Chefer ska inte pressa sina anställda alltför mycket (Baumeister, 1984). De ska istället försöka använda personalens prestation på ett effektivt sätt som genererar ett ökat resultat för företaget i framtiden. Dock bör detta göras utan att chefer försöker överskrida personalens gräns. Stimulansen för en anställd förbättras då denne blir motiverad på ett korrekt sätt, det påverkar i sin tur prestationen på arbetet.

Hög motivation uppfattas som närvarande då anställda finner arbetsuppgifterna intressanta och finner belöningsystemet något som tillfredsställer dennes önskemål och behov (Olve & Samuelson, 2008). Detta uppstår även när de anställda får möjligheten att utvecklas och kan igenkänna sig själva i både företaget och dess uppsatta mål.

Motivationen för en anställd ökar om dennes ansvar ökar (Jäghult, 2005). För att prestera bra på sin arbetsplats menar Boethius & Ehdin (2010) att individer måste finna sin egen övertygelse. Detta vill säga att varje anställd måste finna en mening med sitt arbete som kan omvandlas till en motivationskraft. Boethius & Ehdin (2010) talar om balansen mellan inre och yttre motivation, samt hur viktigt det är att skilja mellan dessa två motivationsfaktorer. Dessa presenteras mer utförligt nedan.

Inre motivation

Människans egen kraftkälla är det som skapar och ger kraft. Inre motivation är förankrad i individen och anses som en inre ledstjärna (Boethius & Ehdin, 2010). Individer bör känna sig delaktiga vid beslut och känna att de har möjligheten att utvecklas inom företaget (Jäghult, 2005). Denna motivationsfaktor hjälper inte enbart en individ att hitta den rätta riktningen utan även frigör oväntade krafter (Boethius & Ehdin, 2010). Dock menar Olve & Samuelson (2008) att bevakning och ekonomisk ersättning som belöning anses tränga bort den inre motivationen. Boethius & Ehdin (2010) talar om hur viktigt det är för företag att ha ett värdesystem som fungerar bra och som kommuniceras tydligt. Har företag detta skapar det mening för den anställda. Meningen skapar i sin tur motiv som är anpassad till denne vilket är grunden för personens inre motivation. För att en anställd ska finna nyckeln till framgång måste han/hon hitta sin egen mening med arbetet samt motivation. Har denne en positiv inställning leder det till en stor drivkraft.

Yttre motivation

Trivseln är också en viktig faktor på arbetsplatsen. Är arbetsmiljön trivsamt och vänligt blir

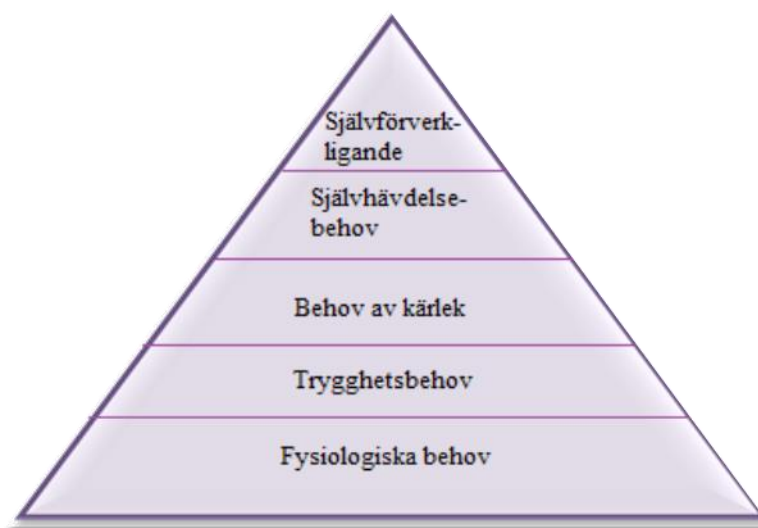
personalen automatiskt positivt inställda och motiverade (Jäghult, 2005). Yttre motivation kan också symboliseras som ett batteri, dvs. att chefer försöker kontinuerligt ladda anställdas batterier (Boethius & Ehdin, 2010). Denna motivationsfaktor anses som en ond cirkel eftersom anställda blir enbart tillfredsställda för tillfället. Yttre motivation definieras som:

”Den yttre motivationen går ut på att skjuta och knuffa på bakifrån samtidigt som man lockar framifrån med belöningar. Med i den stund man lägger undan piskan och slutar vifta med morötterna stannar, som vi alla vet, åsnan” (Boethius & Ehdin, 2010, 39).

Efter varje belöning ökar automatiskt människor sina förväntningar ytterligare (Boethius & Ehdin, 2010). Belöningen måste stegvis öka i takt med en individs förväntningar. Denna motivationsfaktor brister på lång sikt och är därför inte tillfredsställande.

3.6.1 Abraham Maslows behovshierarki

Abraham Maslow arbetade som en psykolog och koncentrerade sig på klinisk psykologi (Bakka *et al.*, 2006). Maslow är mest omtalad för sin teori om behovshierarkin som offentliggjordes år 1943. Denna teori har sitt ursprung i 20 års personlighetsstudie, 12 års arbete inom terapi samt egen forskning på vänner, bekanta och historiska figurer (Barling, 1977). En individs behov driver hans/hennes handlingar i samband med attityden gällande arbetet (Udechukwu, 2009). Maslow utgår från att varje person motiveras av fem huvudsakliga behov (Barling, 1977). Dessa behov är stigande och är enligt Maslow användbara för alla individer. Nedan illustreras Abraham Maslows teori (Bakka *et al.*, 2006).



Figur 4. Maslows behovshierarki (Maslow, 1943, 370-396).

Den första kategorin handlar om grundläggande fysiologiska behov och dessa är behov individer föds med som exempelvis törst, hunger, sömn etc. (Bakka *et al.*, 2006). Följande kategori i Maslows behovshierarki är trygghetsbehov. Med detta menas att en individ vill känna sig trygg ifrån våld, kriminalitet etc. Den tredje kategorin är behov av kärlek och menas att människor vill ha kontakt med medmänniskor, speciellt vänner och familj. Självhävdelsebehov är den fjärde kategorin och hävdar att individer har ett behov av respekt, både från andra och sig själva. Det handlar om förmågan att prestera bra inom arbetet, behov av styrka, frihet, uppmärksamhet samt erkännande av medmänniskor. Den femte och översta kategorin är självförverkligande. Den handlar om att individer får självständigt utvecklas,

arbeta samt uppnå deras mål. Maslow hävdar att individer inte blir tillfredsställda efter att en kategori är uppfyllt utan vill fullgöra resterande (Barling, 1977). Övergången mellan dessa kategorier inträffar successivt och varierar mellan individer. De tillfredsställda behoven är inte motiverande utan resulterar till att personer strävar efter de högre behoven för att få drivkraft (Udechukwu, 2009).

3.6.2 Frederick Herzbergs tvåfaktorsteori

Maslows behovshierarki ger en bild av allmänna behov men den ger föga vägledning för hur den kan översättas till organisationsledning (Bakka *et al.*, 2006). Det finns inga direkta regler som kan effektivisera företagen och organisationerna. Det är problematiskt för företagen att veta hur tillit bildas, hur motivationen ska stärkas, vad lön innebär gällande motivation samt hur personliga intressen ska behandlas. Skillnaden mellan Maslows behovshierarki och Herzbergs tvåfaktorsteori är att tillfredsställelsen och missnöjet på arbetet beror på olika saker (Udechukwu, 2009). Under slutet av 50-talet bidrog Herzberg till debatten med sin teori (Jacobsen & Thorsvik, 1998). Herzberg och hans arbetskamrater läste 2000 böcker och artiklar. Han har även gjort en intervjuundersökning på redovisningsmänniskor och ingenjörer (Bakka *et al.*, 2006). Dessa intervjuer handlade om vad anställda har för attityd gällande arbetet samt vad de vill få ut av sin sysselsättning. Det finns två huvudfaktorer i arbetsplatsen och dessa är motivationsfaktorer samt hygienfaktorer (Furnham *et al.*, 2009). Enligt Herzberg är de yttre faktorerna hygienfaktorer och de inre faktorerna motivationsfaktorer (Udechukwu, 2009).

Hygienfaktorer	Motivationsfaktorer
<p>Påverkar graden av otillfredsställelse men kan inte utlösa motivation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Företagspolicy och administration - Ledning - Lön - Mellanmänskliga relationer - Arbetsförhållanden 	<p>Påverkar graden av tillfredsställelse och utlöser motivation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prestation - Erkännande - Själva arbetet - Ansvar - Avancemang

Figur 5. Herzbergs tvåfaktorsteori (Bakka *et al.*, 2006, 178).

Hygiensfaktorer kan vara exempelvis arbetsvillkor, lön, tillsyn, gemenskap med medarbetare etc. Uppfylls inte hygienfaktorerna leder det till missnöje bland de anställda.

Motivationsfaktorer är exempelvis ansvar, utvecklande, erkännande samt prestation (Furnham *et al.*, 2009). Teoretiskt sett innebär det att en individ inte kan bli tillfredställd genom att endast utföra sitt arbete (Bakka *et al.*, 2006). Den anställde kan enbart genom att prestera på ett speciellt sätt få belöning som förstärker hans/hennes målmedvetenhet. Anledningen till att tvåfaktorsteorin har varit användbar kan förklaras i tre punkter:

- Teorin är okomplicerad och enkel.
- Den ändrar uppfattning angående problemen med motivation på ett starkare sätt än tidigare vetenskapliga undersökningar.
- Den är tydlig och visar vad högsta ledningen borde investera i gällande motivation.

4 Empiri

Empirikapitlet inleds med en översiktlig presentation på ICA Supermarket och Coop Konsum i allmänhet. Därefter presenteras ingående fakta om dessa livsmedelsbutiker för denna undersökning. Detta kapitel baseras på de samlade data från intervjupersonerna om hur butikscheferna belönar samt motiverar sina anställda i butiken.

4.1 Bakgrundsempiri

ICA Supermarket

Med 2400 handlarägda samt egna livsmedelsbutiker är ICA Gruppen AB ett av Nordens största detaljhandelsföretag. De omfattar fem marknader där varorna är grundkärnan i verksamheten (www, ICA, 2013). I ICA Gruppen AB ingår tre bolag som driver dagligvaruhandeln i olika geografiska områden; ICA Sverige, ICA Norge och Rimi Baltic. Det finns ytterligare två bolag, ICA Banken och ICA Fastigheter. ICA är certifierade enligt ”Svensk standard för livsmedelshantering i butik” (www, Svenskdagligvaruhandel, 2013).

Coop Konsum

Coopbutiker & Stormarknader driver och äger 50 % av de 700 Coopbutiker som finns i Sverige (www, Coop, 2013). Dessa är etablerade i västra, sydligaste och Mellansverige där olika Coop konsumentföreningar har sina verksamheter. De resterande 50 % av Coopbutikerna drivs av detaljhandelsdrivande konsumentföreningar. De verksamheter som ingår i affärsområdet dagligvarugruppen är följande; Coop Marknad AB, Coop Butiksutveckling AB, Coop Butiker & Stormarknader AB, Coop Inköp & Kategori AB och MedMera Bank AB. Till skillnad från ICA är Coop inte certifierade enligt ”Svensk standard för livsmedelshantering i butik” (www, Svenskdagligvaruhandel, 2013).

4.2 ICA Supermarkets bakgrund

Intervjun för denna uppsats genomfördes med Johan Larsson den 17 maj 2013. Larsson är en ung och driven butikschef i ICA Supermarket. ICA är lokaliserad i Tunabackar i centrala Uppsala. Larsson är 27 år gammal och har sammanlagt arbetat elva år i livsmedelsbutiken. Tidigare arbetade han som en anställd på ICA i cirka nio år men hade som mål att bli butikschef i framtiden inom samma butik. Larssons erfarenhet som anställd har skapat en bredare förståelse för vad som möjligtvis kan förbättras samt vad som faktiskt motiverar medarbetarna. Johan Larsson har två års erfarenhet av att arbeta som butikschef inom ICA Supermarket. Som butikschef bestämmer och godkänner Larsson de olika typerna av belöningar som används samt ges till anställda i butiken (personligt meddelande, Larsson, 2013).

I dagsläget arbetar 30 anställda på ICA Supermarket, tio av dessa är heltidsanställda och 20 är extraanställda som studerar och arbetar helger. ICA anställer inga sommarvikarier eftersom extraarbetarna får möjligheten att även arbeta under sommaren. Åldersskillnaden är bred bland anställda och de har olika livsstil men majoriteten av dessa är unga. Kundkretsen för ICA är främst pensionärer men det blir alltmer barnfamiljer, blandat med unga (personligt meddelande, Larsson, 2013).

4.3 Coop Konsums bakgrund

Intervjun med Conny Melkersson utfördes den 15 maj 2013. Melkersson är 47 år gammal och har inom cirka 25 år byggt upp breda erfarenheter inom ledarrollen från sina tidigare arbetsplatser. Likasom ICA Supermarket ligger Coop Konsum i Tunabackar i Uppsala. Melkersson har tidigare erfarenhet som butikschef inom samma bransch. Dessa var i tre olika platser; Sollentuna, Danderyd och Åkersberga. Dessa butiker har han själv ägt och drivit. Totalt har Melkersson arbetat i tolv månader på Coop, likaså chefsansvarig. I butiken är det Melkersson som godkänner alla belöningsformer som tilldelas till personalen. I och med att Coop Konsum är en hel integrerad kedja äger inte Melkersson rörelsen utan blev tillsatt som chef av den högre ledningen. På grund av detta blir det svårare att använda sig av belöningsmodeller som är implementerade i en privat rörelse (personligt meddelande, Melkersson, 2013). Coop Konsum är en mindre livsmedelsbutik med tolv anställda. Ålderskillnaden är väldigt stor bland personalen och de har olika livsstil. Medarbetarna är allt från äldre till studenter i butiken. De primära kunderna som konsumerar hos Coop är pensionärer men även medelålders människor (personligt meddelande, Melkersson, 2013).

4.4 Belöning

I stort sätt använder både ICA Supermarket och Coop Konsum sig av snarlika belöningsystem. Huvudfokuset för båda livsmedelsbutikerna baseras på den inre belöningen eftersom detta anses vara mest betydelsefullt av butikscheferna. En grundlig presentation av dessa butiker och sina system visas nedan.

4.4.1 ICA Supermarket

ICA Supermarkets implementerade belöningsystem gäller samtliga medarbetare. Belöningsystemet har länge funnits men Johan Larsson menar att det har förbättrats under de senaste tre åren. Det sker inga speciella mätningar för systemets effekter på de anställda. Detta för att Larsson uppger att han nyligen har gått på en utbildning vid namnet ”360 metoden” där positiva resultat uppstod. I denna utbildning valdes cirka 15 anställda som fick möjligheten att bedöma hur pass nöjda de var med honom som butikschef. Det resulterade i väldigt höga poäng från deltagarna vilket Larsson fann väldigt chockerande men samtidigt mycket glädjande (personligt meddelande, Larsson, 2013).

Syftet med ICA Supermarkets implementerade belöningsystem är att anställda ska känna att det är roligt att arbeta på ICA. ICA är ett eget företag där alla anställda har sina egna implementerade belöningsystem. Anledningen till varför ICA använder sig av just detta belöningsystem är för att det är väldigt uppskattat bland personalen. Majoriteten av anställda är unga, vid 20 årsåldern. Larsson förklarar att systemet känns väldigt passande just för denna personalstyrka (personligt meddelande, Larsson, 2013).

Det som belönas hos personalen är främst deras goda arbetsinsats och hårda arbete. Larsson menar att sådana belöningar kan i princip vara vad som helst. Några exempel är personalens bemötande och service gentemot kunderna, om en avdelningsansvarig har gjort ett bra arbete och ökat försäljningen etc. Larsson förklarar att även kunder har gett beröm till personalen. En sådan positiv feedback stärker både personalens samt butikschefens inre belöning och motivation. ICA har mottagit väldigt goda kommentarer från kunderna vid köptillfällen,

förklarar Larsson. Butikschefen påstår att det är viktigt hur han påverkar anställdas beteende gentemot kunder. Detta är ett "måste" för samtliga anställda. Johan Larsson förklarar att de ska framstå som trevligast i city. Det är viktigt för en områdesbutik då de har väldigt många trogna stamkunder som konsumerar dagligen (personligt meddelande, Larsson, 2013).

Belöningssystemen som chefen använder är främst inre belöning. Vid denna belöning ges det enbart positiv feedback till anställda vilket Larsson anser är oerhört uppskattat. Negativ feedback ges då personalen måste förbättra något som anses vara bristande (personligt meddelande, Larsson, 2013). Månadslönen är en självklarhet för samtliga anställda, dock använder ICA inte av bonuslön, berättar Johan Larsson. Istället för bonuslön arrangeras evenemanger och andra diverse saker till medarbetarna. Några aktiviteter som sker är att personalen har möjlighet att byta avdelning vid önskemål, "after work" som sker löpande, samt personalfester som sker två gånger om året. Exempel på några "after work" aktiviteter är bowling, pingis etc. Medarbetarna tillsammans med butikschefen stärker det goda sambandet med hjälp av dessa aktiviteter. Denna belöningsform kan även ses som yttre motivation. Larsson förklarar att företaget har fokuserat på immateriell belöning eftersom det är väldigt uppskattat hos anställda (personligt meddelande, Larsson, 2013).

Johan Larsson visar hänsyn till anställdas personliga värderingar och mål. Han menar att det inte alltid kan fullföljas till 100 % men chefen gör alltid sitt bästa. Butikschefen lyssnar på vad den anställda vill åstadkomma men parterna kommer tillsammans överrens om en plan som gynnar båda i längden. Larsson påstår att det är han som godkänner alla former av belöning som personalen erhåller (personligt meddelande, Larsson, 2013).

Förmånerna erhålls av samtliga anställda. Däremot hävdar Larsson att utbildningen är enbart för de som visar framfötterna och intresse. Detta sker genom utvecklingssamtal som äger rum cirka en gång per halvår. Utbildningen ges i syfte att höja kunskapsnivån bland anställda. Detsamma gäller även för befordran som också anses som en förmån (personligt meddelande, Larsson, 2013). ICA supermarkets förmåner är följande:

- Arbetskläder
- Personrabatt
- Bio- och presentkort
- Befordran
- Utbildning
- Julklappar

Belöningen sker både individuellt och gruppvis. Individuell belöning sker i form av personliga möten. Ungefär en gång per halvår sker dessa möten som varar i cirka en timme. Under mötet diskuterar man hur/vad den anställda vill göra, vilka mål denne har etc. I utvecklingssamtalet diskuterar eventuella löneförhöjningar. Johan Larsson förklarar att alla anställda vågar säga vad de känner och tycker. Gruppvis belöning sker i form av gemensamma trevligheter utanför arbetsmiljön, vilket ses som en yttre belöning och motivation. Larsson menar att det sker en löpande öppen dialog i butiken till personalen då positiv feedback ges. Denna sortens feedback ges till och från, som exempelvis under lunchen, fikastunder etc. Butikschefen anser att arbetet är krävande då det handlar mycket om att medarbetarna ska ta personligt ansvar. Men det är varierande eftersom anställda har olika arbetsansvar. Varje avdelningsansvarig har mer ansvar än exempelvis de som arbetar extra under helger och kvällar. Men även dessa har ansvar då Larsson menar att det är många som är jouransvariga på kvällarna. Jouransvarige personalen började med sitt arbete innan de valde att studera. De har velat vara kvar och arbeta vid sidan om studierna och har även fått

möjligheten till det. Med den goda samhörigheten anser Larsson att det är mer av en teamkänsla i butiken då alla hjälps åt och tillsammans åstadkommer något bra (personligt meddelande, Larsson, 2013).

ICAs butikschef menar att det inte har uppstått någon negativ feedback om det implementerade belöningssystemet. Larsson påstår att det enbart har frambringat positiv feedback vilket han är nöjd med. Det framgår genom personliga möten med anställda. Belöningssystemet har gett en god lönsamhet. Detta anser chefen har gett företaget möjligheten att hålla två personalfester med 30 anställda tack vare deras goda prestation. En nackdel som Larsson har hört efter ”after work” aktiviteterna är att någon/några av personalen inte tycker bowling är underhållande. Efter en sådan återföring menar butikschefen att han till nästa gång ska se till att hitta en aktivitet där alla är intresserade (personligt meddelande, Larsson, 2013).

4.4.2 Coop Konsum

Coop Konsum har ett internt belöningssystem som måste följas bland anställda. Detta värdskap har implementerats i alla Coop-butiker. I och med att denna strategiform nyligen har lanserats är den inte riktigt mätbar ännu. Processen ska utvärderas när företaget har kommit i mål. Melkersson menar att företaget har ett uppsatt tidsmål som mäts efter en viss tid och först då utvärderas systemet (personligt meddelande, Melkersson, 2013).

Syftet med det implementerade belöningssystemet är att det frambringar personalglädje. Butikschefen påstår att det är ett personligt belöningssystem där personalen ska tycka att det ska vara roligt att komma till arbetet varje dag. Detta anser Melkersson att det kommer att göras på lång sikt samt att det redan uppskattas i dagsläget (personligt meddelande, Melkersson, 2013). Coop Konsums interna strategi är följande:

1. Våra kunder är våra gäster och vi är värdar i butiken
 2. Alla kunder önskas välkomna
 3. Alla kunder känner sig mer än nöjda hos oss
 4. Alla kunder ska vilja komma tillbaka
 5. En missnöjd kund kan bli en strålande ambassadör
- (personligt meddelande, Melkersson, 2013)

Conny Melkersson har tidigare drivit andra butiker och anser att samhörigheten i denna butik är betydligt bättre. På hans tidigare arbetsplatser var materiell belöning högt uppskattat av anställda och detta var huvudfokuset, men i Coop Konsum är det mer fokus på immateriell belöning. Det handlar mycket om att ta personligt ansvar men han menar även att det är mer teamkänsla i butiken. Melkersson förklarar att vid exempelvis kundklagomål, om ett barn är ledsen i butiken, eller möjligtvis en pensionär som är dement, får personalen själva lösa situationen på bästa möjliga sätt. Men samtidigt kan anställda hjälpas åt med att handskas med situationer som dessa. Personalen måste ha tillräckligt god kompetens för att hantera sådana situationer (personligt meddelande, Melkersson, 2013).

Butikschefen tillsammans med anställda arbetar mot samma mål. Melkersson påstår att varje individ får fatta sitt beslut om vilka belöningar som tilldelas individuellt. Han förklarar att varje individ har den friheten att själva kunna fastsätta något sådant, sedan godkänner Melkersson det. Vidare påstår butikschefen att han tar hänsyn till och lyssnar på anställdas personliga mål och värderingar men att de tillsammans kommer fram till beslut som gynnar båda (personligt meddelande, Melkersson, 2013).

Det som belönas hos en anställd kan exempelvis vara dennes prestation, och Melkersson förklarar till exempel att en kvinnlig anställd i butiken har målat om köket på eget initiativ. Belöningar sker främst i form av inre belöningar men vid vissa tillfällen finns även yttre belöningar. Bortsett från månadslönen som är en yttre belöning, menar Conny Melkersson att inga bonuslöner ges till anställda. Istället för det belönas medarbetarna med gemensam fika och andra diverse saker. I de individuella samtalsmötena som sker diskuteras lön, prestationer och så vidare. Belöningen sker både individuellt samt gruppvis. Individuellt påstår Melkersson att det sker i form av inre belöning, exempelvis individuella pratstunder, en klapp på axeln, positiv feedback etc. Tanken är att varje medarbetare ska växa i sin roll. Gruppvis hävdar Melkersson att det sker mer yttre belöningar, exempelvis gemensam fika, lunch, pratstund etc. Emellanåt har samtliga Coop-butiker en vinst i en tävling. Tävlingen går ut på att den butik som värvar flest kortkunder vinner en biocheck. För denna tävling deltar alla medarbetarna i butiken och försöker tillsammans prestera ett bra resultat. Dock menar Melkersson att belöningen sker mest individuellt då han väljer att prata med alla medarbetare veckovis. Tiden för belöning och återföring av detta anser Melkersson är svårt att ge siffror på eftersom han ser till att det dagligen sker dialoger med medarbetarna. Det kan vara i princip från fem till 30 minuter per person beroende på situationen (personligt meddelande, Melkersson, 2013).

Melkerson säger att det inte förekommer mycket utöver förmånerna som samtliga anställda erhåller. Detta för att alla Coop-butiker i Uppsala måste följa samma modell (personligt meddelande, Melkersson, 2013). Förmånerna i Coop Konsum är följande:

- Arbetskläder
- Personalrabatt
- Utbildning
- Befordran
- Biokort

Hittills har det implementerade belöningssystemet inte fått några negativa konsekvenser eller feedback. Coops butikschef menar att det inte finns något negativt med belöningssystemet utan tvärtom, han har hört enbart positiv feedback om dess egenskaper. Det har verkligen klaffat mellan personalstyrkan och chefen. Melkersson påstår att han trivs väldigt bra i butiken då det har uppstått en stark teamkänsla och en positiv sammanhållning (personligt meddelande, Melkersson, 2013).

4.5 Motivation

Båda livsmedelsbutikerna använder ett motivationssystem där anställda finner trivsel och tillfredsställelse. Detta används flitigt och stärker främst anställdas inre motivation. En introduktion till butikernas motivationssystem ges nedan.

4.5.1 ICA Supermarket

Anställda på ICA Supermarket motiveras genom att få positiv feedback dagligen. Larsson menar att denna form av feedback är formen som företaget arbetar mest med. Den negativa feedbacken däremot är till för att personalen ska utvecklas och lära sig om det sker vissa misstag. Genom att ge samtliga anställda både positiv och negativ feedback anser Larsson att

man uppmuntrar dem till att prestera bättre. Chefen har upptäckt att en motivationsfaktor för de flesta anställda är feedback. Han förklarar att *"det är bra att få höra att man gör ett bra jobb än att man är osynlig, då är det inte så kul"* (personligt meddelande, Larsson, 2013). Feedback av något slag anser butikschefen vara en stor motivationsdrivare. Det kan både medföra ökad inre och yttre motivation (personligt meddelande, Larsson, 2013).

Personalen har även tillfrågats hur de vill att belöningssystemet ska utformas för att öka deras motivation. Detta sker i form av individuella möten som chefen påstår utgör en slags belöning. Personalen har en möjlighet att få befordran inom olika områden om så önskas. Genom möjlighet till befordran kan denne skapa bredare kompetens och samtidigt öka den inre motivationsnivån (personligt meddelande, Larsson, 2013). Exempelvis om en kvinnlig anställd arbetar på charken och det visar sig att hon vill arbeta på "frukt och grönt"-avdelningen istället försöker då butikschefen möjliggöra detta för henne. Larsson påstår att det finns möjlighet att växa och variera på olika arbetsområden. Det är något som anställda starkt tycker om. Chefen anser att om en individs trivsel är god och denne är trygg i sin roll blir resultatet i sin tur ökad motivation, vilket påverkar servicen mot kunderna (personligt meddelande, Larsson, 2013).

En god arbetsmiljö har också en påverkan på anställdas motivation, enligt Larsson. Det har skett stora som små förändringar i butiken. Dessa förändringar sker successivt. Det hade blivit en del förändringar redan innan han trädde in som butikschef i ICA Supermarket. Han menar att det inte såg välkomnande ut i ICA butiken för cirka sex år sedan. Både badrummet och personalrummet gjordes om för cirka fem år sedan. Enligt Larsson har det i dagsläget skett väldigt många förändringar i livsmedelsbutiken. Hela frukt- och gröntavdelningen är utbytt. Nya kylar till färskvarorna, mejeriavdelningen är utbytt, även frysarna är utbytta. Dessa ändringar har skapat en mycket fräschare miljö än tidigare. Förändringarna som har gjorts av Johan Larsson har blivit väldigt omtyckt av personalen och han förklarar att de är väldigt tacksamma (personligt meddelande, Larsson, 2013).

Samtliga anställda har möjligheten att komma med förbättringsidéer som butikschefen mer än gärna lyssnar på. Anställda kommer dagligen med goda idéer som faktiskt är uppskattade. Exempelvis kan det vara förslag om ett bredare sortiment, ombyggnader av hyllor, multipriser etc. Denna möjlighet skapar en drivkraft hos personalen att öka deras insats eftersom de blir hörda av butikschefen. Även den trivsamma och avslappnade atmosfären gör det möjligt för medarbetarna att känna en trygghet på arbetsplatsen. Enligt Larsson är sammanhållningen väldigt stark med en otroligt bra atmosfär. Arbetet blir väldigt lättsamt där allas medverkan höjer energinivån till topp (personligt meddelande, Larsson, 2013).

4.5.2 Coop Konsum

Personalen på Coop Konsum blir motiverade med en tydlig målsättning och en bra arbetsstämning. Medarbetarna ska tycka att det alltid ska vara roligt att gå till arbetet. Trivseln är en stor huvudfokus. Den goda sammanhållningen i butiken skapar en trivsam atmosfär då anställda effektiviserar arbetet. Melkersson anser att en god arbetsmiljö ökar anställdas inre motivation. Han hävdar att en av de första förändringarna som skedde då han trädde in som butikschef på Coop Konsum var en del småändringar i miljön. Man bytte till exempel ut varenda ljuskälla i butiken, att Coop som i helhet ska vara rent och fräscht, man ska se till att det finns handdukar, tvål o.s.v. på toaletterna, även fikarummets tillstånd är också viktigt. Allt sådant som Melkersson anser vara på lägsta nivå försökte han centralisera.

Butikschefen tycker att miljön är otroligt viktig för nöjdsamheten som i sin tur leder till ökad motivation. Responsen Conny Melkersson fick från anställda var väldigt positiva. *"Det uppmärksammades så starkt, mer än vad jag hade förväntat mig"*, menar butikschefen (personligt meddelande, Melkersson, 2013). Det tycker Melkersson vara något väldigt positivt då personalen var oerhört tacksamma.

Coop Konsum är väldigt noga med hur de påverkar anställdas beteende gentemot kunder. Melkersson förklarar att företaget driver projekt både i sin egen butik samt tillsammans med resterande Coop-butiker. Chefen ser till att alla anställda följer företagets interna målsättning. För att veta om anställda följer det implementerade systemet påstår Melkersson att det sker en form av mätning. I dagsläget befinner sig Coop Konsum i ett förändringsarbete då alla butiker i Uppsala försöker arbeta efter systemet. Sedan kommer detta att mätas av succesivt under resans gång, efter att systemet har implementerats i varje Coop butik (personligt meddelande, Melkersson, 2013).

Den implementerade belönings- och motivationstaktiken tycks vara lönsam. Butikschefen hävdar att *"i min värld så är det att se varje medarbetare och prata med dem varje vecka, vara positiv, tala om vad de har gjort bra och vad de kan göra bättre"* (personligt meddelande, Melkersson, 2013). Genom att samtala med personalen skapar det större lycka hos dem än materiella gåvor. Gör en anställd ett misstag ser Melkersson till att de lär sig något av detta och att det inte ska återupprepas. Ord som "nej, går inte, kan inte, vill inte" är inget butikschefen vill betona, utan snarare undvika (personligt meddelande, Melkersson, 2013).

Coop Konsums samtliga medarbetare har möjligheten att bredda sina kunskaper genom att söka in på utbildningar. Många sådana finns och anställda väljer vilken de vill gå på. Melkersson berättar att utbildningen sker genom koncernen. Förbättringsidéer får anställda mer än gärna komma med. Conny Melkersson tycker att samtliga ska komma med goda idéer. Eftersom livsmedelsbutiken arbetar med försäljning, anser chefen att förbättringsidéerna sker oftast inom detta område. Det kan exempelvis vara hur företaget kan göra för att både öka och effektivisera försäljningen ytterligare (personligt meddelande, Melkersson, 2013).

Företagets befintliga motivationssystem skapar personalnytta. Feedback finner Melkersson vara något väldigt betydelsefullt och anser den vara en positiv motivationsfaktor för personalen. Något butikschefen har uppmärksammat som en motivationsfaktor hos anställda är att veckovis kommunicera med dem samt ge positiv feedback vilket han anser är betydligt viktigare än negativ återkoppling. Positiv feedback framförs mestadels till anställda. Med en klapp på axeln och en muntlig återföring anser Melkersson att personalen växer mer inombords. Han hävdar att det är viktigt att växa mer som individ och därför är det mest fokus på inre belöning och inre motivation. Negativ feedback sker i form av att uppmärksamma personalen att inte återupprepa samma misstag på nytt utan istället lära sig att utföra arbetet bättre nästa gång. Däremot påstår butikschefen att anställda inte har tillfrågats om hur de vill bli belönade och motiverade. I samband med inträdandet som butikschef fick han en känsla av att personalen var så pass belönade att de tackade Melkersson för hans insats (personligt meddelande, Melkersson, 2013).

4.6 Sammanställning av anställdas intervjuer

En sammandragen presentation av tre handplockade anställda från ICA Supermarket och Coop Konsum presenteras nedan.

ICA Supermarket

Två av de tre intervjuade ur personalen känner delvis inte till företagets uppsatta mål, men tycker att butikschefen kan vara ganska krävande med hur noga målen ska följas. Anställda tycker däremot att det skiljer sig beroende på vilken avdelning de anställda arbetar på samt vilken arbetsroll de har. Förväntningarna anställda känner från ICA är att ge bra service och ett bra bemötande till kunderna. Alla är nöjda med belöningssystemet och motivationen som det ger dem, samt tycker att de är rättvist behandlade. Belöningen sker i form av aktiviteter som sker utanför arbetsplatsen samt av positiv och negativ feedback. Dock framgår det att en av dem valda personalen tycker att det inte räcker. Den anställde skulle gärna vilja ha bonuslön. Varje morgon har ICA gemensamma möten som anställda menar är en motivationsfaktor. Utöver mötet får de kontinuerligt beröm av Larsson. Det som motiverar anställda att arbeta är främst den trivsamma arbetsmiljön och kundbemötanden. En anställd berättar att Larsson en gång hade tagit med honom på bilmässa, vilket han fann väldigt roande eftersom det är hans personliga hobby. Samtliga anställda känner sig delaktiga i utformningen av belöningssystemen och att de kan påverka den. En av intervjuade tycker att det kan uppstå konkurrens mellan anställda angående om en avdelning har gjort ett bra arbete och att detta kan påverka de andra. Personalen känner inga negativa konsekvenser av belöningssystemet och motivationen samt önskar inte heller en förbättring av dessa eftersom helheten är väldigt bra.

Coop Konsum

Alla intervjuade känner till Coop Konsums uppsatta mål. De tycker att förväntningarna om målet är lagom men ändå krävande. Två av tre anställda känner att förväntningarna som företaget har på dem är att ge bra bemötande och god service till kunderna. En anställd påstår att mycket handlar om värdskap eftersom detta anses vara betydelsefullt. En annan tycker att förväntningarna inte är tillräckligt tydliga. Det implementerade belöningssystemet och motivationen som erhålls till anställda är samtliga nöjda med. Belöningen sker i form av enbart positiv feedback samt tävling med andra Coop-butiker i Uppsala. Dock tycker en anställd att det inte är tillräckligt och vill gärna ha bonuslön. De anställda anser att motivationen är bra om de dagligen får positiv feedback genom kommunikation samt en klapp på axeln. Två av tre anställda tycker att deras egen motivationsfaktor är kundkontakten. Däremot menar en anställd att lönen är den enda motivationsfaktorn. De flesta känner sig delaktiga av utformningen av belöningssystemet och påverkandet av den. Dock påstår en individ att hon inte alls känner sig delaktig samt inte heller kan påverka den, men skulle gärna vilja vara det. Ingen form av konkurrens finns mellan de anställda då alla tycker att det enbart finns en teamkänsla. Medarbetarna känner inga negativa konsekvenser av det implementerade belöningssystemet och motivationen samt att det inte finns något att förbättra och de känner sig nöjda.

4.7 Sammanställning av företagsintervjuer

En utförlig sammanställning från intervjuerna som gjordes med ICA Supermarket och Coop Konsum visas i tabellen nedan.

Tabell 1. Sammanställning av företagsintervjuer

	ICA Supermarket	Coop Konsum
Lön	✓	✓
Bonuslön		
Positiv feedback	✓	✓
Negativ feedback	✓	
Ansvar	✓	✓
Befordran	✓	✓
Utbildning	✓	✓
Evenemang	✓	
Bio- och presentkort	✓	✓
Tävling		✓
God arbetsmiljö	✓	✓
Teamkänsla	✓	✓
Individuellt	✓	✓
Gruppbaserad	✓	✓
Konkurrens mellan anställda	✓	
Anställdas förbättringsidéer	✓	✓
Mätning av belöningsystem		✓

Denna tabell illustrerar vilka typer av belönings- och motivationssystem intervjupersonerna i de studerade fallföretagen har presenterat. De belönings- och motivationsfenomen som respektive företag använder illustreras med en bock i tabellen. Markeringen säger dock inget om i vilken grad respektive incitament används eller vilken av belöningsincitament som anses viktig och mindre viktig. Enligt tabellen ovan kan slutsatser dras att båda livsmedelsbutikerna använder snarlika metoder.

4.8 Likheter och olikheter mellan butikscheferna

Johan Larsson och Conny Melkersson är snarlika men ålder, erfarenhet och kunskap gör att butikscheferna skiljer sig åt väldigt mycket. Likheterna mellan Larsson och Melkersson är att båda är lyhörda och tar hänsyn till medarbetarnas mål och värderingar. Butikscheferna ger uttryck för en medvetenhet om vikten av att skapa en trevlig atmosfär och allmän trivsel. Båda cheferna lägger ett stort ansvar på samtliga anställda men dock finns stora olikheter som resulterar i de implementerade systemen. Även sambandet mellan cheferna och anställda skiljer sig åt. Johan Larsson har mindre erfarenhet gällande butikschefsrollen. Larsson håller på att utbilda sig under tiden för att skapa bredare kunskaper för sin nya roll. Butikschefen är

väldigt medveten om vad anställda verkligen efterfrågar eftersom han har tidigare arbetat som en anställd i samma livsmedelsbutik innan han blev chef. Larssons och medarbetarnas tankesätt och kommunikation är väldigt snarlika, därför känner anställda att de kan vara sig själva i hans sällskap. Conny Melkersson har flera års erfarenhet av att vara butikschef men däremot inte inom Coop Konsum. Under åren har Melkersson byggt upp breda kunskaper som han har haft nytta av i livet. Sambandet mellan Melkersson och anställda är också väldigt trivsamt men det finns en tydlig linje mellan chefen och samtliga anställda då regler och mål måste följas strikt. Med hänsyn till båda butikschefernas olikheter gällande ålder, erfarenhet och kunskap blir trivseln, atmosfären och även de implementerade systemen olika. Slutsatsen kan därför dras att butikscheferna är väldigt olika men har samtidigt relativt snarlika system inom livsmedelsbutikerna.

5 Analys & diskussion

I detta kapitel analyseras och diskuteras insamlingen av empirin med teorin. Detta i avsikt att besvara frågeställningarna för uppsatsen.

5.1 Belöning

Enligt presentationen i empirikapitlet visas det att både ICA Supermarkets och Coop Konsums belöningssystem är strukturerade på ett genomtänkt, systematiskt och medvetet sätt. Systemen utvecklas successivt och är en del av både ICA Supermarkets och Coop Konsums företagskultur. Svensson & Wilhelmson (1991) menar att alla företag har någon form av implementerat belöningssystem. Belöningssystemen bedöms bygga på företagets kultur då den ständigt är i utveckling. Systemen skiljer sig mellan företag eftersom de kan vara mer eller mindre genomtänkta, medvetna eller systematiska.

Syftet med de implementerade belöningssystemen för ICA och Coop som presenteras i empirin är att utöka lönsamhet genom att frambringa personalglädje. Varje arbetsdag ska kännas nöjsamt och tillfredsställande. Butikscheferna belönar personalens hårda insats. De värdesätter varje individs prestation under arbetstiden. Larsson och Melkersson anser att de tar hänsyn och respekterar varje individs personliga värderingar. Olve & Samuelson (2008) menar att syftet med ett belöningssystem är att nå företagets uppsatta mål och på det viset effektivisera företaget. Detta görs genom att högre ledning medvetet belönar sina anställda korrekt. Däremot måste belöningen som erhålls till anställda vara motiverande (Jäghult, 2005). Vidare förklarar butikscheferna att det implementerade belöningssystemet enbart har fått positiv respons från personalen. Detta för att anställda blir belönade på ett korrekt sätt och det resulterar i personalens ökade arbetsvilja. Enligt Olve & Samuelson (2008) måste ett belöningssystem vara motiverande och meningsfullt för att ha någon inverkan på personalen. Både ICA Supermarkets och Coop Konsums implementerade belöningssystem gäller för samtliga medarbetare. Däremot skiljer sig dessa från varandra då majoriteten av ICAs medarbetare är unga, dvs. vid 20-årsåldern och är därför anpassad efter dessa. Coops belöningssystem är hel integrerad och gäller till samtliga medarbetare oavsett ålder.

5.1.1 Olika belöningsformer

Motiveringen till belöning för personalen sker på olika sätt (Jäghult, 2005). Enligt Boethius & Ehdin (2010) ska ledningen hjälpa personalen att utvecklas som individer och finna inre motivation. Detta är Melkerssons huvudsyfte men eftersom Coop Konsum är en integrerad kedja blir Melkersson tillsagd om vilket belöningssystem personalen ska erhålla. Det kan möjligtvis motverka att anställda blir belönade på ett korrekt sätt då Melkersson inte kan belöna medarbetarna enligt hans personliga åsikter. Butikschefen känner sina anställda mer än det strikta implementerade belöningssystemet som gäller för samtliga Coop-butiker i Uppsala. ICA Supermarkets implementerade belöningssystem är utformat enbart för sina egna medarbetare i livsmedelsbutiken, detta eftersom varje ICA butik är ett eget företag. Dock skiljer detta sig från Coop Konsum då ICAs belöningssystem är anpassat efter ICAs personal då majoriteten av dessa är unga. Enligt Karlöf & Söderberg (1991) är människor som har samma arbetsroll olika. Människors olika personligheter och erfarenheter gör att de inte blir motiverade på samma sätt. Det följs av Larsson då han påstår att det är väldigt viktigt att vara

lyhörd till personalens värderingar. Utefter detta utformas ett belöningssystem som tillfredsställer anställdas önskan. Enligt Jäghult (2005) anses belöningssystemen meningsfulla för företag eftersom de skapar viljan och motivationen för anställda att prestera väl.

Inre belöningar

Inre belöningar är immateriella (Jäghult, 2005). ICA Supermarket och Coop Konsum har snarlika belöningssystem där inre belöning centraliseras. Butikscheferna fokuserar på dessa eftersom den inre belöningen anses vara värdefull och uppskattad av personalen. Detta går emot Jäghults (2005) teori då han anser att inre belöningar är för komplexa eftersom det är svårt att hitta något unikt med varje enskild individ på arbetsplatsen. Yttre belöningar anses vara bättre eftersom de är något som inte många motstår. Butikscheferna hävdar att de är lyhörda och hänsynsfulla gällande personalens individuella värderingar och mål. Cheferna försöker tillsammans med varje individ samtala och komma fram till en plan som gynnar båda i längden. Jäghult (2005) menar att för denna belöningsform ägnar företagets chefer väldigt lite tid för att finna någon form av belöning till medarbetarna. Larsson och Melkersson tycker att det bör läggas ner mer tid för att ge anställda beröm. Detta sker dagligen muntligt och i form av gester som exempelvis en klapp på axeln. Svensson och Wilhelmson (1991) diskuterar att individer har personliga mål som vill bli förverkligade. Målet gör att varje individ känner att deras arbete är betydelsefullt. Därför är det viktigt för varje individ att dennes ambitioner och värderingar blir respekterade samt tas hänsyn till av cheferna (Jäghult, 2005).

Livsmedelsbutikerna är väldigt noga med hur de påverkar sina anställdas beteende gentemot kunder. Larsson och Melkersson använder sig främst av positiv feedback som en metod för inre belöning, men dock använder Larsson även negativ feedback också. Cheferna anser att den positiva feedbacken som ges till anställda är väldigt individuell. Boethius & Ehdin (2010) förklarar att personalen måste finna glädje med sitt arbete samt att känna att det finns en mening med det. Detta påstår ICAs och Coops butikschefer att de gör eftersom de tydligen använder rätt belöningssystem då det inte har förekommit något missnöje. ICAs butikschef anser att eftersom de har som mål att framstå som trevligast i city bör medarbetarna ge en god service och bemötande till kunderna. Men för att det ska gå i uppfyllelse förklarar Johan Larsson att inre belöning är otroligt viktig. Både positiv och negativ feedback är användbara då Larsson inte har fått höra några negativa kommentarer om det implementerade belöningssystemet. Samtliga medarbetare erhåller inre belöning genom positiv feedback från butikschefen vilket sker kontinuerligt. Larsson påstår dessutom att kunder ger beröm till personalen vilket han blir oerhört glad över att höra. Det stärker både personalens och butikschefens inre belöning. Coops butikschef arbetar enbart med positiv feedback samt ser till att företaget följer efter den interna målsättningen som ska följas av samtliga medarbetare. Melkersson hävdar att med dessa blir personalen tillfredsställda samt får en inre belöning. Den positiva feedbacken som Melkersson starkt tror på, anses vara väldigt omtyckt bland anställda. Feedbacken erhålls dagligen av samtliga medarbetare i butiken. Anledningen till att butikschefen enbart arbetar med positiv feedback är att se till att varje individ ska växa i sin arbetsuppgift. Enligt Boethius & Ehdin (2010) måste varje individ bli tillfredsställd med arbetet som utförs eftersom det medför en drivkraft hos denne. Med hjälp av den kontinuerliga positiva feedbacken i båda livsmedelsbutikerna stärks personalens inre och deras tillfredsställelse ökar.

Yttre belöningar

Lön, bonuslön och förmåner är några exempel på yttre belöningar (Jäghult, 2005). Dessa kallas även för materiella belöningar (Olve & Samuelson, 2008). Butikscheferna ger samtliga medarbetare denna belöningsform, vilket Olve & Samuelson (2008) antyder att man måste göra. Livsmedelsbutikerna använder enbart lön och förmåner. Bonuslön förekommer inte i varken ICA eller Coop, istället använder de andra metoder. Nedanför presenteras en djupare analys om denna belöningsform.

Lönen är en självklarhet för både ICA Supermarket och Coop Konsum. Precis som Olve & Samuelson (2008), påstår även cheferna att lönen ges efter anställdas hårda prestation på arbetsplatsen. Lönen sker månadsvis för livsmedelsbutikerna och bestäms mellan butikschefen och den anställda på de individuella samtalsmötena. Detta framgår även hos Olve & Samuelson (2008). Något som Olve & Samuelson (2008) också påpekar är att lönen sker i fast form vilket överensstämmer med presentationen i empirin för livsmedelsbutikerna. I sammanställningen av anställdas intervjuer i empirin framgår det att en anställd i Coop Konsum anser att enbart lönen är en motivationsfaktor. Det till skillnad från andras åsikter bland övriga intervjuade personal. Två av dessa, en i varje butik, tycker att denna belöningsform inte är tillfredsställande nog. Det är viktigt som Olve & Samuelson (2003) menar att lönen skapar belöning och motivation hos de anställda för att uppnå företagets mål. Detta går emot både Larssons och Melkerssons rekommendationer eftersom lönen har visat sig inte vara tillräcklig enligt personalen. Olve & Samuelson (2003) menar att butikscheferna belönar sina medarbetare på ett sådant sätt som skapar motivation och engagemang. Lönen är en faktor som resulterar i hög motivation bland ett företags anställda.

ICA Supermarket och Coop Konsum använder sig inte *bonuslön*. Istället använder butikscheferna andra metoder som anses fungera lika bra och är uppskattade av personalen. Enligt Olve & Samuelson (2008) bör bonuslön grundas på personalens prestation som tillfredsställer företagets kortsiktiga mål gällande omställning och resultat. Detta går emot Larssons och Melkerssons belöningsform eftersom de väljer att belöna anställda med gemenskap och andra aktiviteter. Men Olve & Samuelson (2008) anser att det också fungerar bra för chefer som använder olika belöningsmetoder. Johan Larsson menar att det arrangeras olika evenemang för samtliga medarbetare. Dessa sker i form av "after work" aktiviteter som exempelvis pingis och bowling, även personalfester som arrangeras två gånger om året. "After work"-aktiviteterna sker löpande. Enligt Conny Melkersson har företaget gemensam fika och lunch, även en gemensam tävling med andra Coop-butiker i Uppsala. I tävlingen deltar alla anställda då det går ut på att den butik som värvar flest kortkunder vinner en biocheck. Dessa belöningsmetoder ersätter bonuslönen enligt butikscheferna. Olve & Samuelsson (2008) antyder att bonuslön utgör ett omedelbart bevis för anställdas prestation. Butikscheferna hävdar att de anställda blir mycket väl belönade med deras belöningsmetod och att dessa metoder är väldigt uppskattade hos dem. Efter sammanställningen av anställdas intervjuer som presenteras i empirin är de faktiskt nöjda med det implementerade belöningsystemet.

Varje anställd får ta del av *förmånerna* som tilldelas från butikscheferna eftersom alla har lika mycket rätt till dessa. Detta överensstämmer med Svensson & Wilhelmson (1991) som påstår att det inte bör framstå att cheferna favoriserar eller diskriminerar någon utan att förmåner ska ges rättvist. Enligt Svensson & Wilhelmson (1991) delas förmånerna ut till varje individ där det anses vara en materiell drivkraft. Detta påstående överensstämmer med presentationen i empirikapitlet för ICA och Coop. Svensson & Wilhelmson (1991) hävdar att förmåner är en

symbolisk variant av belöning som personalen erhåller. Dessa symboliska förmåner är delvis lika för båda livsmedelsbutikerna. Gemensamt använder cheferna arbetskläder, personalrabatt, utbildning, biokort och befordran. Ytterligare förmåner som ICA Supermarket erbjuder till varje anställd är julklappar och presentkort, vilket Coop Konsum inte gör. Anledningen till detta är att samma regler gäller för samtliga Coop-butiker i Uppsala som måste följas jämfört med ICA där butikschefen själv får bestämma vad anställda ska erhålla.

5.1.2 Individuellt eller gruppbaserat belöningssystem

Som framgår av presentationen i empirikapitlet använder butikscheferna likvärdiga belöningssystem. Butikscheferna anser att belöningen ska erhållas både individuellt och gruppvis. Individuella möten, dagliga dialoger samt uppmuntran är metoden som används av Johan Larsson och Conny Melkersson. Det individuella belöningssystemet baseras på individens prestation, det är något som butikscheferna centraliserar som grundkärnan för anställda (Jäghult, 2005). Med detta menar Burchett & Willoughby (2004) att det är viktigt att chefer tar hänsyn till varje individs personlighet och mål. Denna belöningsmetod är uppskattad av medarbetarna i livsmedelsbutikerna då de anser det är en möjlighet för eventuella förbättringar eller befordran. Detta motsäger Olve & Samuelson (2008) som antyder att om chefer inte uppfyller medarbetarnas personlighet och mål skulle belöningarna resultera i ett ökande missnöje bland personalen.

Butikscheferna använder olika metodval gällande gruppbaserad belöning. Ett gruppbaserat belöningssystem anser Jäghult (2005) innebära att samtliga anställda får tillsammans en ersättning för deras insats. Detta ser butikscheferna till att samtliga medarbetare gör med hjälp av deras metodval. Johan Larsson som butikschef i ICA Supermarket belönar medarbetarna med varierande aktiviteter utanför arbetsmiljön som exempelvis "after work" och personalfester, vilket stärker sambandet både mellan anställda och mellan dem och Larsson. Coop Konsums butikschef, Conny Melkersson, har inte samma frihet gällande ett gruppbaserat belöningssystem eftersom det implementerade systemet måste följas av samtliga Coop-butiker i Uppsala. Melkersson förklarar att gemensam lunch och fika är en metod för gruppbelöning. Bortsett från detta har även samtliga Coop-butiker en tävling vilket Melkersson tycker förstärker teamkänslan i företaget. Som Olve & Samuelson (2008) antyder kan ett gruppbaserat belöningssystem medföra svårigheter i form av free rider-problemet men båda butikscheferna hävdar att det varken berör dem eller medarbetarna. Anledningen till detta är att sambandet är väldigt god med en stark teamkänsla i båda ICA och Coop. Även relationen mellan cheferna och personalen är trivsamt vilket underlättar för personalen att känna trygghet i sin roll och prestera sitt bästa. Det är något som även framgår i empirikapitlet gällande anställdas åsikter.

Johan Larsson och Conny Melkersson tycker att de implementerade belöningssystemen gällande individuell belöning inte är problematiska, vilket stödjer teorier av Burchett & Willoughby (2004). Av den orsaken påstår Olve & Samuelson (2008) att det är mer praktiskt med gruppbaserat belöningssystem eftersom det stärker lojaliteten samt förbättrar sammanhållningen. Detta strider mot Larssons och Melkerssons metod eftersom deras belöningssystem är högt uppskattade av samtliga medarbetare då positiva resultat samt god lönsamhet har medförts. Efter sammanställningen av intervjuade personal framgår positiv respons gällande individuella samt gruppbaserade belöningar.

5.2 Motivation

Motivationssystemen som praktiseras inom ICA Supermarket och Coop Konsum gäller för samtliga medarbetare. Enligt presentationen av intervjuade personal visades att majoriteten var nöjda med systemen då de kände att det höjde deras motivation. Detta menar Olve & Samuelson (2008) att det framgår då personalen finner att arbetsuppgifterna är intressanta samt att systemet tillfredsställer deras önskemål och behov. I sammanställningen av anställdas intervjuer som presenteras i empirikapitlet framgår det att anställda tycker att arbetsuppgifterna är krävande beroende på vilken roll varje individ har. Men med den goda sammanhållningen och teamkänslan i livsmedelsbutikerna blir anställda motiverade. Det överensstämmer med Jäghults (2005) påstående att ökat ansvar medför ökad motivation.

Butikscheferna anser att feedback är oerhört viktig för samtliga medarbetare eftersom det är en stor motivationsfaktor för dem. Positiv feedback används av båda butikscheferna eftersom det är med hjälp av denna att medarbetarna vet vad som ska göras och hur saker kan förbättras. Dock använder Larsson sig av negativ feedback också. Boethius & Ehdin (2010) anser att samtliga anställda finner sin egen mening med arbetet som i sin tur omvandlas till en motivationskraft. Den intervjuade personalen instämde med detta och ansåg att de blev rättvist behandlade. Personalen tyckte även att systemen enbart medförde positiva resultat då återkopplingen var väldigt uppskattad hos dem. Baumeister (1984) påstår att chefer inte ska pressa sina anställda alltför mycket utan istället hitta en strategi där de på ett effektivt sätt kan använda personalens prestation som resulterar i utökad önsamhet i framtiden. Detta är något som butikscheferna betonar som en viktig punkt. Larssons strategi är att vara lyhörd och försöka uppfylla anställdas personliga mål som gynnar båda parter i längden. Melkersson följer också denna metod, dock är hans frihet inte lika bred. Cheferna förklarar att varje individ är unik och blir därför motiverad på olika sätt, vilket Baumeister (1984) hävdar. Larsson och Melkersson är noga med hur anställdas beteende påverkar kunder, därför är det viktigt att motivera personalen att uppträda på ett korrekt sätt och skapa en god atmosfär.

5.2.1 Inre motivation

Enligt sammanställningen av intervjuade personal varierar samtliga medarbetarnas motivation. Detta resulterar i att majoriteten finner kundkontakten och arbetsmiljön som en egen motivationsfaktor. Dock fanns det några som tycker att den ekonomiska ersättningen är en stor drivfaktor, vilket Olve & Samuelson (2008) antyder är fallet. Olve & Samuelson (2008) påstår att det kan tränga bort den inre motivationen. Boethius & Ehdin (2010) förklarar att inre motivation uppstår hos varje individ och symboliseras som en inre ledstjärna. Påståendet instämmer även hos butikscheferna eftersom de anser att det sker en tydlig kommunikation som sker dagligen och på individuella möten. Enligt Larsson och Melkersson måste systemens grund vara välfungerande och omtyckt av samtliga. Anledningen är att det är denne som är betydelsefull för allas inre motivation vilket instämmer med Boethius & Ehdin (2010) som talar om vikten av ett bra värdesystem.

I både ICA Supermarket och Coop Konsum får anställda komma med förbättringsidéer. Butikscheferna är öppna för förslag och är väldigt lyhörda till allas tankar. Enligt Jäghult (2005) är det betydelsefullt för personalen att känna delaktighet och ha möjligheten att utvecklas inom företaget. Som presentationen i empirikapitlet visar stämmer detta väldigt bra med vad butikscheferna samt den intervjuade personalen tyckte. Majoriteten av de anställda känner delaktighet i systemet i livsmedelsbutikerna. Butikscheferna menar att med hjälp av

förbättringsidéerna som en metod ges en möjlighet för personalen att känna sig viktiga och att de kan vara med och påverka i företaget. Larsson och Melkersson förklarar även att samtliga anställda har möjligheten att utvecklas vid önskan, vilket är högt uppskattat bland dem.

5.2.2 Yttre motivation

ICAs och Coops mål är att skapa en trivsamt arbetsmiljö och de använder olika metoder för att uppnå detta. Enligt Landström & Löwegren (2009) innebär en vänlig arbetsmiljö intresseväckande arbetsuppgifter samt ett belöningssystem där anställda uppmuntras. Personalens beteende påverkas av de implementerade belöningssystemen, därför utgör dessa en viktig faktor för företag. ICA Supermarket har bytt ut olika avdelningar i butiken samt köpt in nya produkter. De har även renoverat badrummet och personalrummet. ICAs renoveringar var i syfte att tillfredsställa både personalen och kunderna. Även Coop Konsum har gjort ändringar i butiken då Melkersson inträdde som butikschef. Bland dessa ändringar ingick att byta ut alla ljuskällor, hålla en ren och fräsch lokal samt se till att tillbehören i personalens badrum ska vara ordentliga. Coops syfte med dessa ändringar var främst att öka personalens inre motivation men även för kundernas välmående. Enligt Jäghult (2005) är trivseln oerhört viktig eftersom personalens inställning blir automatiskt positiv och stärker motivationen. Butikscheferna påstår att det har uppstått efter renoveringarna, vilket har resulterat i högt kompetenta personal med en stark vilja och hög prestation. Med denna ändring i personalens beteende kan företaget effektiviseras samt uppnå sina mål.

Samtliga medarbetare har erbjudande att få befordran och utbildning, vilket är högvärderat av personalen. Butikscheferna anser att det är viktigt för personalen att utvecklas och att de tycker om att arbeta. Att arbeta inom samma område i flera år kan i längden brista, därför förklarar Larsson och Melkersson att byte av arbetsuppgifter är en stor motivationsfaktor som har medfört positiva resultat. Detta förknippas till en viss del med Boethius & Ehdins (2010) teori. Enligt Boethius & Ehdin (2010) kan den yttre motivationen symboliseras med ett batteri som ständigt måste laddas om i takt med ökade förväntningar på personalen. Butikscheferna påstår att befordran och utbildning är en möjlighet för personalen att stärka den yttre motivationen och få möjligheten att öka sin kompetens. Det anses därför inte vara som en ond cirkel vilket Boethius & Ehdin (2010) hävdar kan vara fallet eftersom det inte kommer vara tillräckligt tillfredsställande i längden.

5.2.3 Frederick Herzbergs tvåfaktorsteori

Denna modell används i ICA Supermarket och Coop Konsum men det är inget som butikscheferna betonade under intervjun. Tvåfaktorsteorins krav uppfylls hos livsmedelsbutikerna, i det ena fallet mindre än i det andra. Enligt Furnham *et al.* (2009) är hygienfaktorer lön, arbetsförhållanden o.s.v. och motivationsfaktorer prestation, själva arbetet, ansvar o.s.v. Dessa faktorer är de relevanta faktorerna som berör ICA och Coop. Faktorerna används flitigt av medarbetarna då butikscheferna ser till att belöningen sker i form av lön. Motivationsfaktorn är mer användbar efter en analys av teori och empiri. Med hjälp av den starka teamkänslan i livsmedelsbutikerna ger det en påverkan på hygienfaktorn som i detta fall är arbetsförhållanden. Cheferna påstår att samtliga medarbetare påverkas av både hygien- och motivationsfaktorer och att dessa faktorer är tillfredsställande för anställda. Detta motsägs av Furnham *et al.* (2009) som menar att otillfredsställelse kan uppkomma om hygienfaktorer inte uppfylls. Dock menar Bakka *et al.* (2006) att arbetet i sig inte är

tillräckligt tillfredsställande utan anställda måste prestera i sitt arbete på ett speciellt sätt och få ekonomisk ersättning, vilket stärker den yttre motivationen. Det här motsägs av de intervjuade i personalen som tycker att de finner arbetet vara tillfredsställande tack vare den goda atmosfären och sammanhållningen. Däremot finns det varierande åsikter om belöningen då majoriteten finner lönen tillräcklig men en del skulle föredra även bonuslön.

6 Slutsatser

I detta kapitel redovisas studiens slutsatser och förslag på fortsatt forskning.

6.1 Slutsatser

Syftet med uppsatsen är att beskriva vilka faktorer påverkar utformningen av belönings- och motivationssystem i ICA Supermarket och Coop Konsum i Uppsala. Uppsatsen svarar på dessa frågeställningar:

- I vilka avseenden kan butikschefen påverka utformningen av belönings- och motivationssystem?
- Vad motiverar anställda att prestera bra på arbetsplatsen? (Både chefers och anställdas perspektiv).

6.1.1 I vilka avseenden kan butikschefen påverka utformningen av belönings- och motivationssystem?

Hos ICA Supermarket har butikschefen fria händer gällande belönings- och motivationssystemet. Syftet med det implementerade belöningsystemet är att de anställda som arbetar på ICA ska tycka att det är roligt. Larsson tar hänsyn till medarbetarnas mål och personliga värderingar samt försöker tillsammans med de anställda ordna belöningar som gynnar båda. I Coop Konsum finns strikta regler gällande belöningsystem som gäller för alla medarbetare i Coop-butiker. Syftet med den interna strategin är att det ska resultera i personalgående. Butikschefen gör sitt bästa för att kunna få de anställda att delta i belöningsystemet samtidigt som den interna strategin ska följas. Det sker genom att de anställda har friheten att meddela hur de vill bli belönade och är detta rimligt enligt den interna strategin godkänner Melkersson det. Båda butikerna fokuserar mestadels på den inre belöningen och den inre motivationen. Butikscheferna bestämmer vilket motivationssystem som ska användas, vilket är huvudsakligen feedback för att motivera de anställda. Båda använder positiv feedback, och i Larssons fall ges även negativ feedback.

6.1.2 Vad motiverar anställda att prestera bra på arbetsplatsen? (Både chefers och anställdas perspektiv).

Inom ICA Supermarket ansåg anställda att den trivsamma arbetsmiljön och kundbemötandet var de främsta motivationsfaktorerna. De har även gemensamma möten varje morgon som de ansåg var motiverande och de får kontinuerligt beröm av butikschefen. En av de intervjuade ansåg att bonuslön skulle vara motiverande för denne men metoden används inte inom ICA Supermarket. Enligt Larsson är feedback en viktig motivationsfaktor och uppmuntrar anställda till att prestera bättre samt att personalen får chans att påverka belöningsystemet. Chefen anser att en god arbetsmiljö, "after work", och chans att bli befördrad är också viktiga för att motivera de anställda. Anställda inom Coop Konsum blir motiverade av positiv feedback, trivsel, tävlingar som de har med andra Coop-butiker inom Uppsala samt kundkontakten. En anställd som intervjuades meddelade att bonuslön skulle vara en motivationsfaktor för denne, dock finns inte metoden inom Coop Konsums motivationssystem. Butikschefen för Coop menar att god arbetsmiljö, feedback, utbildning inom koncernen samt förbättringsidéer ökar anställdas motivation.

6.2 Fortsatt forskning

Denna studie skulle kunna fördjupas genom en enkätundersökning för att ta del av alla anställdas åsikter, istället för enbart tre anställda per livsmedelsbutik. Genom en enkätundersökning kunde uppsatsen kompletteras med en kvantitativ studie. Det skulle även vara intressant att intervjua högre chefer inom exempelvis Coop Konsum där det finns strikta regler som måste följas och se hur dessa har kommit fram och varför alla måste följa dem. För att fördjupa studien mer kan även kunder intervjuas gällande bemötande samt service då motivation och belöning på arbetet kan ha en effekt på hur anställda beter sig gentemot kunder. Det skulle vara av intresse att jämföra denna studie med ett amerikanskt företag då bonuslön och provision är vanligt förekommande till skillnad från hos svenska företag.

Referenslista

Litteratur

- Alvesson, M. & Sveningsson, S., 2007. *Organisationer, ledning och processer*, Studentlitteratur, Lund.
- Arvidsson, P., 2004. *Styrning med belöningssystem*, i Samuelson, L A red, *Controllerhandboken*, upplaga 8, Teknikförlagen: Industrilitteratur, Stockholm.
- Bakka Jorgen F., Fivelsdal E. & Lindkvinst L., 2009. *Organisationsteori: struktur - kultur - processer*, upplaga 5, Liber AB, Malmö.
- Barling, J., 1977. A critical review of the application of Maslow's motivation theory in industry, *Perspectives in Industrial Psychology*, 3.1, Department of psychology university of the Witwatersrand.
- Björklund, M. & Paulsson, U., 2012. *Seminarieboken, att skriva, presentera och opponera*, Studentlitteratur AB, Lund.
- Boethius, S. & Ehdin, M., 2010. *Myten om moroten: en ny syn på ledarskap och motivation*, Svenska Dagbladet, Stockholm.
- Burchett, R. & Willoughby, J., 2004. Work productivity when knowledge of different reward systems varies: Report from an economic experiment, *Journal of economic psychology*, 25, pp. 591-600.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B. & Gruber, T., 2010. Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach, *Academy of Marketing Science*, 39, pp. 327-339.
- Baumeister, R., 1984. Choking under pressure: Self-Consciousness and Paradoxical effects of Incentives on skillfull performance, *Journal of Personality & Social psychology*, Vol 46, NO 3, pp. 610-620.
- Furnham, A., Eracleous, A. & Chamorro-Premuzic, T., 2009. Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 24, No 8, pp. 765-779.
- Grönroos, C., 2002. *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*, Liber AB, Malmö.
- Grönroos, C., 2008. *Service management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*, Liber AB, Malmö.
- Jacobsen Ingvar, D., 2002. *Vad, hur och varför – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund.
- Jacobsen Ingvar, D. & Thorsvik, J., 1998. *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund.

- Jäghult B., 2005. *Morötter UP Utvecklingsplan*, Upplandsväsby, London.
- Karlöf, B., & Söderberg, S., 1989. *Ledarutmaningen*, upplaga 1, Svenska dagbladets förlag AB, Borgå.
- Karlöf, B., & Söderberg, S., 1991. *Ledarutmaningen*, upplaga 2, Svenska dagbladets förlag AB, Borgå.
- Landström, H. & Löwegren, M., 2009. *Entreprenörskap och företagsetablering – från idé till verklighet*, Studentlitteratur AB, Lund.
- Lantz, A., 2007. *Intervjumetodik*, upplaga 2, Studentlitteratur, Lund.
- Lindelöw, M., 2008. *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*, Bokförlaget Natur och Kultur, Stockholm.
- Littorin, J., 2013. *Ryan Air slår tillbaka mot norsk kritik*, Dagens Nyheter 11 april, 2013 (internetupplaga <http://www.dn.se/ekonomi/ryanair-slar-tillbaka-mot-norsk-kritik/> - hämtad 2013-05-09).
- Maslow, A.H. 1943. A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50(4), pp. 370–96.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A., 2007. *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, upplaga 2, Edinburgh: Pearson.
- Olve, N.G., & Samuelson, L., 2008. *Controllerhandboken*, Liber AB, Malmö.
- Nilsson, J., & Bergdahl, P., 2008. *Väl fungerande marknader för ett konkurrenskraftigt Sverige – om regelreformer och offentlig näringsverksamhet*, Konkurrensverket, Solna.
- Patel, R., & Davidson, B., 2003. *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund.
- Sandholm, L., 2001. *Kvalitetsstyrning med totalitet – Verksamhetsutveckling med fokus på totalitet*, Studentlitteratur, Lund.
- Smith, R., Wiberg, L., Olwig, B., Riegnell, G & Sjöstrand, M., 2002. *Belöningssystem – Nyckeln till framgång*, Norstedts Juridik AB.
- Svensson, A., & Wilhelmson, L., 1988. *Belöningssystem*, upplaga 1, SIPU Förlag, Solna.
- Svensson, A., & Wilhelmson, L., 1991. *Belöningssystem*, upplaga 2:2, SIPU Förlag, Solna.
- Udechukwu, I., 2009. Correctional Officer Turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory, *Public Personnel Management*, Vol 38, NO 2, pp. 69-82.

Internet, radio och TV

Beck-Friis, U., 2013. *Bedömmare varnar för KF:s ekonomiska problem*, Sverigesradio.

Collin, J. & Bagge, P., 2012. *Anställda på Zara vittnar om egna chefernas mobbning*, Sveriges Television AB, Uppdrag gransking 21 mars, 2012 (internetupplaga http://www.svt.se/ug/20120321060059/anstallda_pa_zara_vittnar_om_egna_chefernas_mobbning/ - hämtad 2013-05-16).

Coop, www.coop.se

1. *Dagligvarugruppen*

http://www.coop.se/Globala-sidor/om_coop/Foretagsinformation/ (hämtad 2013-08-18)

Ekonomifakta, www.ekonomifakta.se

1. *Sociala avgifter* 2013-08-14

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Arbetsmarknad/Arbetsgivaravgift/> (hämtad 2013-08-17)

ICA, www.ica.se

1. *Vi gör varje dag lite enklare*

<http://omica.ica.se/> (hämtad 2013-08-18)

Svenskdagligvaruhandel, www.svenskdagligvaruhandel.se

1. *Certifierade butiker*

<http://www.svenskdagligvaruhandel.se/certifiering/butiker> (hämtad 2013-08-18)

Sveriges störta sajt om Bonus och andra belöningar, www.morotter.se

1. *Höga chefsersättningar* 2013-04-01

http://www.morotter.se/diary_23_11.html (hämtad 2013-06-18)

Personliga meddelanden

Larsson Johan

Butikschef, ICA Supermarket, Uppsala.

Personligt möte, 2013-04-17

Mail kontakt, 2013-04-22

Telefonintervju, 2013-04-24

Melkersson Conny

Butikschef, Coop Konsum, Uppsala.

Personligt möte, 2013-04-15

Mail kontakt, 2013-04-17

Telefonintervju, 2013-04-24

Anställda ICA Supermarket

Anonym A, Personligt möte, 2013-04-17

Anonym B, Personligt möte, 2013-04-17

Anonym C, Personligt möte, 2013-04-17

Anställda Coop Konsum

Anonym A, Personligt möte, 2013-04-15

Anonym B, Personligt möte, 2013-04-15

Anonym C, Personligt möte, 2013-04-15

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuguide – butikschef

1. Hur länge har Ni arbetat i ICA/Coop?
2. Hur länge har Ni varit butikschef för ICA/Coop i Uppsala?
3. Har Ni tidigare erfarenhet av att arbeta som chef?
4. Hur många anställda har Ni på denna butik?
5. Hur motiverar Ni de anställda?
6. Tänker Ni på hur Ni kan påverka era anställdas beteende gentemot kunder?
7. Har personalen tillfrågats om hur de vill att belöningssystemen ska fungera?
8. Anser Ni att en god arbetsmiljö på arbetsplatsen kan leda till ökad motivation för de anställda, som till exempel bra ljus, golv, stolar etc.? Motivera.
9. Har Ni upptäckt något som brukat ge motivation för de flesta av de anställda?
10. Vilka/Vilket belöningssystem har butiken?
11. Vad är syftet med ert befintliga belöningssystem?
12. Vad är det Ni belönar hos en anställd?
13. Kan Ni motivera varför Ni väljer just det belöningssystemet?
14. Hur är belöningssystemen utformade?
15. Sker de individuellt eller gruppvis?
16. Gäller detta system för alla anställda?
17. Vilka inom ICA/Coop får ta del av belöningssystemen?
18. Hur fungerar samhörigheten i företaget?
19. Tar Ni hänsyn till anställdas personliga värderingar och mål? Motivera.
20. Får anställda komma med egna förbättringsidéer för företaget?
21. Får anställda mycket ansvar?
22. Är det Ni som bestämmer i butiken när det gäller att ge ut belöningar?
23. Är det Ni som godkänner alla belöningar eller delar ni ut ansvaret till någon annan?
24. Har Ni upptäckt en belöning som inte fungerat som en motivationsfaktor utan istället tolkas som något negativt?
25. Vad anser Ni är bra respektive dåligt med ICA:s/Coop:s belöningssystem?
26. Hur mycket tid lägger Ni ner på belöningar samt återföring av dem?
27. Hur mäter Ni belöningssystemens effekter på de anställda?
28. Om Ni tidigare har arbetat som chef i ett annat företag, har Ni använt er av samma belöningssystem eller har Ni motiverat de anställda annorlunda? Motivera.

Bilaga 2 Intervjuguide – anställda

Ålder: >25 26-35 36-50 51<

Kön: Kvinna Man

Etnisk bakgrund:

1. Känner Du till företagets uppsatta mål?
2. Vilka förväntningar känner Du att företaget har på dig?
3. Tycker Du att företagets mål är för krävande eller orimliga? Motivera.
4. Hur belönas ni?
5. Hur motiveras ni?
6. Känner Du av några negativa konsekvenser på grund av belöningssystemet?
7. Finns det något Du skulle vilja ändra på med anseende på mål och belöning?
8. Känner Du dig motiverad att uppnå företagets uppsatta mål?
9. Vad motiverar dig att arbeta mot företagets uppsatta mål?
10. Vilka förmåner har Du som anställd på företaget?
11. Skulle några andra typer av förmåner motivera dig? I så fall vilka?
12. Upplever Du att din prestation blir rättvist belönad?
13. Belönas ni vid grupp eller individ prestationer? Motivera.
14. Känner Du dig delaktig i utformningen av ICA:s/Coop:s belöningssystem? Har Du någon påverkan?
15. Känner Du att det finns någon konkurrens mellan er anställda?
16. Anser Du att ledningen sätter för höga krav på er anställda pga. belöningssystemet?
17. Hur tycker Du ICA/Coop kan förbättra belöningssystemet och/eller er anställdas motivation?
18. Finns det några andra belöningar Du anser ledningen borde använda sig av för att motivera er anställda ännu mer?